الجامعة الأردنيـة
كلية الدراسات العليا

التاريـــخ: / /

نموذج رقم (١٦)
اقرار والتزام بقوانين الجامعة الأردنية وأنظمتها وتعليماتها لطلبة الماجستير

أنا الطالب: إنعام محمد حسين الجعفري الرقم الجامعي: 8070131
تخصص: إدارة عامة الكلية إدارة أعمال

عنوان الرسالة / الاطروحة : الذكاء العاطفي وعلاقته بأساليب حل الصراع لدى المديرين في الوزارات الأردنية

اعلن بأنني قد التزمت بقوانين الجامعة الأردنية وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المفعول المتعلقة باعداد رسائل الماجستير والدكتوراة عندما قمت شخصيا" باعداد رسالتي / اطروحتي بعنوان: الذكاء العاطفي وعلاقته بأساليب حل الصراع لدى المديرين في الوزارات الأردنية

وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل والأطاريح العلمية. كما أنني أعلن بأن رسالتي /اطروحتي هذه غير منقولة أو مستلة من رسائل أو أطاريح أو كتب أو أبحاث أو أي منشورات علمية تم نشرها أو تخزينها في أي وسيلة اعلامية، وتأسيسا" على ما تقدم فانني أتحمل المسؤولية بأنواعها كافة فيما لو تبين غير ذلك بما فيه حق مجلس العمداء في الجامعة الأردنية بالغاء قرار منحي الدرجة العلمية التي حصلت عليها وسحب شهادة التخرج مني بعد صدورها دون أن يكون لي أي حق في التظلم أو الاعتراض أو الطعن بأي صورة كانت في القرار الصادر عن مجلس العمداء بهذا الصدد.

توقيع الطالب: .... التاريخ: ٢٠/ ١٢ / ٢٠١٠م

الجامعة الأردنية

نمـــوذج تفـــويض

أنا الطالب إياد "محمد زكي" صبري الجعفري، أفـــوض الجامعـــة الأردنيـــة بتزويد نسخ من أطروحتي للمكتبات أو المؤســـسات أو الهيئـــات أو الأشـــخاص عند طلبها.

التوقيع:

التاريخ: ٢٠/١٢/٢٠١٠م

الذكاء العاطفي وعلاقته بأساليب حل الصراع لدى المديرين في الوزارات الأردنية

إعداد

إيمان "محمد يحيى" صبحي الجعفري

المشرف

الدكتور محمد فالح الحنيطي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة

كلية الدراسات العليا

الجامعة الأردنية

كانون أول، ٢٠١٠

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة بعنوان **(الذكاء العاطفي وعلاقته بأساليب حل الصراع لدى المديرين في الوزارات الأردنية)** وأجيزت بتاريخ 2010/12/6.

أعضاء لجنة المناقشة		التوقيع
الدكتور محمد فالح الحنيطي أستاذ مشارك – إدارة عامة	– رئيسا	....
الأستاذ الدكتور موسى اللوزي أستاذ – إدارة عامة	– عضوا	....
الدكتور سامر عيد دحيات أستاذ مساعد – إدارة اعمال	– عضوا	....
الدكتور ربحي محمد الحسن أستاذ مشارك– إدارة عامة	– عضوا	....

الإهداء

إلى أبي الغالي وأمي الحنون حفظهما الله

إلى من كانت يدها تمتد لي دائماً لتقدم لي العون والدعم أختي الحبيبة والغالية رنا

إلى إخواني الأعزاء (أحمد، محمود، عامر، عمر، فتحي، معاذ)

إلى الطيور المغردة والثغور الباسمة أبنائي (جهاد، محمد، سديل)

إلى أساتذتي الأفاضل الذين أخذت منهم الكثير... وما زلت...

إلى الهدية السماوية أصدقائي الذين آمنوا بي وبقدرتي على إنجاز هذا العمل وعلى مواصلة الطريق (أسماء، مها، كريستينا، كارولين، نتالي، عروب، عاهد، رمزي، رشدي)

إلى زملائي بالعمل الذين تحملوني وساعدوني ووثقوا بي

إليكم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع

إيمان محمد الجعفري

شكر وتقدير

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : من لا يشكر الناس لا يشكر.

واقتداءً بقوله عليه الصلاة والسلام، لا يسعني إلا أن أتقدم بعظيم شكري وامتناني إلى الدكتور المشرف محمد الحنيطي الذي تفضل مشكوراً بالإشراف على هذه الرسالة، لقد كان نعم الأخ والموجه والمربي والأستاذ، حيث أرفدني بملاحظاته القيمة وتوجيهه وإرشاده حتى آلت هذه الدراسة إلى ما هي عليه.

وإن أنسى فلن أنسى أن أقدم عظيم الشكر والإمتنان لإنسان له علي أيادي بيضاء، سأحفظها ما حييت أستاذي الدكتور ربحي الحسن.

كما لن يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى أساتذتي أعضاء هيئة المناقشة لإقتراحاتهم وملاحظاتهم التي أغنت هذه الدراسة.

كما أود أن أشكر أصدقائي الذين لم يتوانوا عن تقديم يد العون والمساعدة لي في تدقيق وتنسيق وطباعة هذه الدراسة.

لهم جميعاً عظيم الشكر وواسع التقدير ...

الباحثة إيمان "محمد يحيى" الجعفري

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

قائمة الأشكال

الذكاء العاطفي وعلاقته بأساليب حل الصراع لدى المديرين بالوزارات الأردنية

إعداد

إيمان محمد صبحي الجعفري

المشرف

الدكتور محمد فالح الحنيطي

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرّف على مستوى الذكاء العاطفي لدى المديرين في الوزارات الأردنية وعلاقته بأساليب حل الصراع (التنازل، التسوية، التجنب، التعاون، التنافس) التي يستخدمونها. وقد ركزت الدراسة على الإدارة العليا والوسطى باعتبارهما حجر الأساس في توجيه العاملين نحو هذه المفاهيم، كما أنهما الفئة المسؤولة عن حل الصراع داخل الوزارات الأردنية. وقد اهتمت الدراسة بالبحث في القطاع العام لأن ظروف وبيئة العمل تختلف عنها في القطاع الخاص.

ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها تم تطوير استبانة وتم توزيعها على عيّنة مكونة من (234) مديراً ومديرة في الوزارات الأردنية. استرجع منها (223) أي بنسبة (94.2%)، ولقد استُخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها.

وقد تم التوصل للنتائج التالية:

1. يتمتع المديرون في الوزارات الأردنية بنسب مرتفعة من الذكاء العاطفي، بمتوسط حسابي(4.08)، كما وقد تبين أن المديرون يستخدمون أساليب حل الصراع الخمسة (التعاون، التسوية، التنازل، التنافس، التجنب) ولكن بنسب متفاوتة، حيث إنّهم أكثر ميلاً لاستخدام أسلوب التعاون يليه أسلوب التسوية، أما الأساليب الأقل اتباعاً فكانت أسلوب التنازل يليه أسلوب التنافس وفي أسفل القائمة جاء استخدامهم لأسلوب التجنب.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الذكاء العاطفي بشكل عام وأساليب حل الصراع.

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الذكاء العاطفي وأساليب حل الصرع (التسوية والتعاون والتنافس لحل الصراع).

4. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الذكاء العاطفي وأسلوبي التجنب والتنازل لحل الصراع.

5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين مستوى الذكاء العاطفي وأساليب حل الصراع (التنازل، التسوية التجنب، التعاون، التنافس) تُعزى للعوامل الديموغرافية والوظيفية التالية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي).بينما اتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين مستوى الذكاء العاطفي وأساليب حل الصراع تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة العملية.

وبناءً على نتائج الدراسة فقد تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

1. إعداد وتأهيل المديرين وتنمية مهارات الذكاء العاطفي لديهم من خلال إعداد مجموعة برامج تدريبية تهتم بهذا الجانب، وتوعيتهم بأهمية الذكاء العاطفي لتوجيه السلوك داخل بيئة العمل.

2. ضرورة قيام الوزارات الأردنية بتغيير النظرة السلبية لمفهوم الصراع عن طريق الإجتماعات الدورية والنقاشات المفتوحة والدورات التدريبية، على اعتبار أنّ حدوث الصراع أمر حتمي داخل الوزارات ويجب التعامل معه بفاعلية من خلال إدارة واعية ولتحقيق أهداف إيجابية، من خلال تشجيعهم على اتباع أسلوبي التعاون والتسوية لحل الصراعات التي يواجهونها في وزاراتهم كما ويجدر تنبيههم إلى العواقب السلبية التي ربما تؤثر سلباً على سير ومخرجات العمل بالوزارة عند تجنبهم تلك الصراعات.

3. إجراء دراسة مماثلة لتشمل الوزارات الأردنية الأخرى التي لم تشملها الدراسة الحالية، وإجراء دراسات أخرى تبحث بالذكاء العاطفي وعلاقته بعناصر أخرى مهمة داخل البيئة التنظيمية، كعلاقته بالأداء التنظيمي أو عملية صنع القرار.

الفصل الأول

الإطار العام ومنهجية الدراسة

1.1 المقدمة:

يعد مفهوم الذكاء العاطفي مفهوماً حديثاً، جذب انتباه العديد من الباحثين في السنوات الأخيرة، وبالرغم من أن أول من قدم صيغة لمفهوم "الذكاء العاطفي" هما الطبيبان النفسيان "جون ماير" و"بيتر سالوفي" اللذان بدءا سلسلة دراستهما على المفهوم في بداية التسعينيات من القرن الماضي، إلا أن الفضل في انتشار هذا المفهوم يعود إلى دانييل جولمان الذي وقعت بيده مقالتهما والتي كان من شأنها أن باغتت الجميع في حينها، حيث إنّها مهّدت طريقاً جديداً للتفكير بشأن مكوّنات النجاح في الحياة(مبيض،2005). ولما كانت الفكرة السائدة آنذاك بأن (الذكاء العقلي) هو الأساس الذي يقوم نجاح الفرد ويعتمد عليه في الحياة المهنية والاجتماعية جاء هذا المفهوم ليؤكد أن امتلاك الفرد لمجموعة من القدرات الشخصية والكفاءات العاطفية يشكّل الفرق بمدى فعاليته، ونجاحه في الحياة والعمل على حد سواء.

إنّ العلاقة بين العقل (الفكر) والعاطفة يعتريها الغموض عند الكثير من الناس، حيث إنّهم يعتقدون أن التفكير الجيد لا يستقيم إلا بغياب العاطفة. ولكن من المؤكد أن العواطف القوية تلعب دورًا كبيرًا في التفكير بصورة سليمة، إذ إنّ لها أكبر الأثر في العلاقات داخل بيئة العمل، والتوازن العاطفي أمر نسعى جميعاً لتحقيقه في حياتنا. إذن فالنظرة الحديثة للانفعالات تعترف بأهميتها المتزايدة في حياة الإنسان، وبأنها ليست عمليات منفصلة عن عملية تفكير الإنسان ودافعيته، بل هي عمليات متداخلة ومكمّلة لبعضها البعض، لذا فمن الممكن أن تَعرُّض الفرد للمزاج الإيجابي ينشط الإبداع لديه ويساهم في حل المشكلات كما يساعده على اتخاذ القرار السليم، ويعزز دافعيته للإنجاز، وأن المزاج الحزين يساعده على الاستدلال وفحص البدائل المتاحة والتدقيق والبحث في صغائر الأمور فيستطيع رؤية ما بين السطور، كما يعتقد سالوفي وآخرون بأن الانفعالات سواء أكانت سارة أم غير سارة ستسهم إيجاباً في ترشيد التفكير مع الأخذ بعين الاعتبار شدة الانفعال (الخضر، 2008).

إذن فالذكاء العاطفي هو الأساس لمجموعة من القدرات والمهارات التي تمكّن الفرد من التعامل مع الآخرين وتمكّنه من إدارة الأعمال الموكلة إليه بفاعلية، كالقدرة على التمييز بين مصادر الإحباط والتعامل معها، وإمكانية السيطرة على العواطف والانفعالات، والقدرة على التكيف مع

الآخرين. إن امتلاك هذه القدرات يعتبر ذا أهمية قصوى، لأنّه يساعد الفرد على التعامل مع المشاكل التي تواجهه بطريقة أكثر واقعية، ما يعزز قدرته على إيجاد الحلول المناسبة لها. أمّا الميزة الأخرى للذكاء العاطفي فهي القدرة على تحديد مشاعر الآخرين وتعرّفها وتوقع ردود أفعالهم، وهي ميزة تساعد الناس على أن تكون حياتهم أفضل، وعلاقاتهم مع الأفراد في البيئة المحيطة بهم أكثر ودية، فتجعلهم قادرين على الاستماع والاستيعاب والإقناع الذي بدوره يسهم في إدخال السعادة والبهجة والثقة والتعاون فيما بينهم (Mayer & Salovey, 2000).

أمّا المكونات التي تشكل الذكاء العاطفي والتي أدرجها (Goleman) في كتابه الشهير *Working with Emotional Intelligence* فهي كما يلي: (الوعي الذاتي، ضبط الذات، الدافعية، التعاطف، المهارات الإجتماعية).

كما أنّ الذكاء العاطفي يتضمن بعدين كما أشار لهما (Goleman, 1998) هما:

أ – العلاقة بين الشخص والآخر، حيث تشمل قدرة الفرد على إدراك مشاعر الآخرين والإحساس بتلك المشاعر من خلال تعبيرات الصوت والوجه وفهم القيم والاتجاهات والاستجابة للتصرفات، ويرتبط بذلك سلوك يراعي كل هذه المكوّنات.

ب – العلاقة بين الشخص وذاته وتتضمن قدرة الفرد على معرفة ذاته والتحكم في تصرفاته واحترامها وبناء العلاقات واتخاذ القرارات في ضوء فهم متقدم للقيم الفردية والاجتماعية.

وفي ضوء ما تقدم فإنه يتضح لنا أهمية الذكاء العاطفي داخل أي تنظيم وضرورة الاهتمام بالعواطف داخل بيئة العمل، أي أنّ توظيف المشاعر يسهم إلى حد كبير في التأثير في وضوح عمليات التفكير وإضفاء المناخ الانفعالي لإدارة العقل للمشاعر. هذا بالإضافة إلى أنّه يمكن أن تهيمن العواطف على العقل فتصبح جزءاً من العملية المعرفية فتكون العواطف هي بواعث الأفعال.

لذا توجب على الأفراد داخل أي تنظيم التعرّف على مشاعرهم والتعبير عنها بالطريقة السليمة، وإدراك تأثيرها في أفعالهم وفي علاقتهم بالآخرين، إذ يتضح أنّ الذكاء العاطفي يوفر الآليات التي تعمل على تفهم واستيعاب أفضل ديناميكيات العملية التفاعلية والمخرجات التي تحدث بين أعضاء فريق العمل في أي مؤسسة (Ashkanasy & Daus, 2002). كما أنّ من الممكن استخدامه كأداة ووسيلة تطويرية لبيئة العمل، وذلك بتطوير المهارات والقدرات التي يتشكل منها.

وفي خضم الحديث عن الانفعالات والعواطف فقد تبيّن مؤخراً أنها أحد أهم أسباب الصراعات داخل بيئة العمل أو خارجها، وأنّ معظم الخلافات داخل المنظمات تتخللها عواطف وانفعالات معينة، وكلما زادت قوة المشاعر التي تخللت الصراع كان الحل أصعب وأكثر

تعقيداً،(جولمان،1995)، لذا فإن مخاطبة مشاعر وعواطف جميع الأطراف المرتبطة بالخلاف يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار إذا ما أراد الأفراد حل ذلك الصراع. هذا بالإضافة إلى أن الانسجام الشخصي والاجتماعي يُعدّ أمراً مثالياً عندما تختلف الحاجات والقيم والدوافع بين الأفراد في بيئة العمل. فامتلاك مهارات حل الصراعات والسيطرة على مشاعرنا وانفعالاتنا يحدّ من الخلافات الشخصية ويفتح الآفاق أمام العديد من الحلول المحتملة، ويجعلنا أقرب إلى الآخرين من خلال البحث عن حلول عادلة ومتوازنة تساعد في بناء الثقة بين الأفراد، لتصبح العلاقات داعمة ومنتجة. لذا فإنّ اختيار الأسلوب الأفضل لحل الصراع والتعاطف مع الآخرين وتلبية الاحتياجات الفردية هو أمر ضروري، وذلك حتى لا يؤثر الصراع سلباً في فاعلية المنظّمة، ولكي لا يتم هدر الكثير من الوقت والجهد في سبيل التخلص من ذلك الصراع.

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها:

ينظر البعض إلى الانفعالات باعتبارها أمراً مزعجاً وجانباً غير منطقي يؤثر سلباً في منطق العقل، فقد كانت الفكرة السائدة لدى الكثير من الناس أنّه يجب احتواء انفعالاتنا، بحيث لا تتدخل في تقييمنا لمواقف الحياة المختلفة وفي قراراتنا. وقد اقتصر مفهوم الذكاء أيضاً على المجال المعرفي الذي يشير إلى مجموعة من القدرات المعرفية، كالتفكير المجرد، والاستدلال، والحكم والذاكرة، غير أن هذه النظرة أثارت حفيظة بعض الباحثين، الذين رأوا أنها تغلّب الجانب المعرفي على حساب الجانب الانفعالي للإنسان، الذي بدوره يؤدّي إلى اختلال في النظرة المتزنة للإنسان باعتباره كائناً يجمع بين العقل والقلب (Lazard, 1993). وقد جاءت البحوث الحديثة لتؤكد أهمية الذكاء العاطفي وتأثيره في العلاقات داخل بيئة العمل، حيث إنّه يساعد على التفوق الوظيفي للفرد ويضمن له النجاح في العمليات والعلاقات المهنية داخل العمل.

إنّ البحث في هذا المفهوم الحديث نسبياً يأتي اعترافاً بأهمية دور انفعالاتنا وعواطفنا في نجاحنا أو فشلنا في مواقف الحياة المختلفة، وتأكيداً على أن النجاح داخل بيئة العمل لم يعد مقتصراً على العناصر التقليدية، بل يتضمن امتلاك مهارات الذكاء العاطفي، وإشارة إلى أن افتقاد الفرد لهذه القدرات والمهارات يؤثر سلباً في فاعليته داخل بيئة العمل ويؤدي إلى خلق جوّ مشحون بالخلافات والعلاقات المضطربة المتوترة.

في ضوء ما تقدم فإنّ هذه الدراسة تحاول البحث في مستوى الذكاء العاطفي في الوزارات الأردنية، ومدى امتلاك المديرين العاملين في تلك الوزارات لمهارات الذكاء العاطفي، كما تهدف إلى محاولة الكشف عمّا إذا كان لمكونات الذكاء العاطفي وعناصره علاقة في تصعيد هذا

الصراع أو تخفيفه، كما تهدف الدراسة إلى معرفة فيما إذا كانت هنالك علاقة تربط بين الذكاء العاطفي واختيار الأسلوب الأمثل والأكثر فاعلية لحل الصراع داخل الوزارات الأردنية.

انطلاقاً من اهتمام الدراسة بموضوعي الذكاء العاطفي وأساليب حل الصراع، فقد حاولت الإجابة عن الأسئلة التالية:

- **أسئلة الدراسة:**

- **السؤال الأول:** ما مستوى الذكاء العاطفي لدى المديرين في الوزارات الأردنية؟
- **السؤال الثاني:** ما أساليب حل الصراع المتبعة من قبل المديرين في الوزارات الأردنية؟

- **فرضيات الدراسة:**

تحاول الدراسة اختبار الفرضيات العدمية التالية:

❖ **الفرضية الرئيسة الأولى (HO:1):** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الذكاء العاطفي لدى المديرين في الوزارات الأردنية وأساليب حل الصراع (التنازل، التسوية، التجنب، التعاون، التنافس) من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

❖ **الفرضية الفرعية الأولى (HO:1:1) :** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الذكاء العاطفي لدى المديرين في الوزارات الأردنية وأسلوب التنازل لحل الصراع من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية.

❖ **الفرضية الفرعية الثانية (HO:1:2) :** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الذكاء العاطفي لدى المديرين في الوزارات الأردنية وأسلوب التسوية لحل الصراع من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية.

❖ **الفرضية الفرعية الثالثة (HO:1:3) :** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الذكاء العاطفي لدى المديرين في الوزارات الأردنية وأسلوب التجنب لحل الصراع من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية.

❖ **الفرضية الفرعية الرابعة (HO:1:4):** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الذكاء العاطفي لدى المديرين في الوزارات الأردنية وأسلوب التعاون لحل الصراع من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية.

❖ **الفرضية الفرعية الخامسة (HO:1:5):** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الذكاء العاطفي لدى المديرين في الوزارات الأردنية وأسلوب التنافس لحل الصراع من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية.

❖ **الفرضية الرئيسة الثانية (HO:2):** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين مستوى الذكاء العاطفي لدى المديرين في الوزارات الأردنية وأساليب حل الصراع (التنازل، التسوية، التجنب، التعاون، التنافس) من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة العملية، المستوى الوظيفي).

❖ **ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:**

❖ **الفرضية الفرعية الأولى (HO:2: 1):** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين مستوى الذكاء العاطفي لدى المديرين في الوزارات الأردنية وأساليب حل الصراع (التنازل، التسوية، التجنب، التعاون، التنافس) من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية تُعزى لمتغير الجنس.

❖ **الفرضية الفرعية الثانية (HO:2: 2):** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين مستوى الذكاء العاطفي لدى المديرين في الوزارات الأردنية وأساليب حل الصراع (التنازل، التسوية، التجنب، التعاون، التنافس) من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية تُعزى إلى العمر.

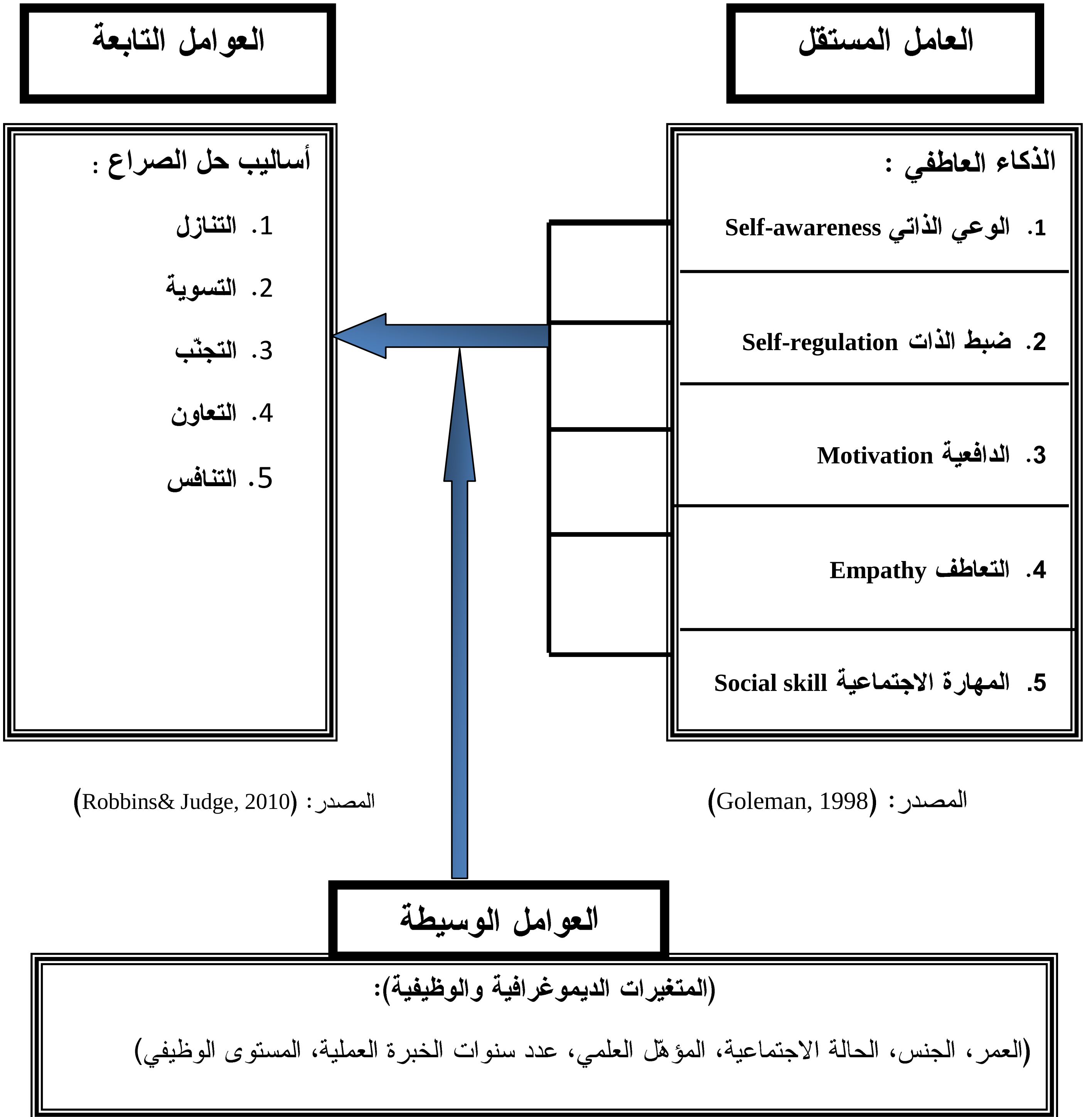
❖ **الفرضية الفرعية الثالثة (HO:2:3):** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين مستوى الذكاء العاطفي لدى المديرين في الوزارات الأردنية وأساليب حل الصراع (التنازل، التسوية، التجنب، التعاون، التنافس) من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية تُعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

❖ **الفرضية الفرعية الرابعة (HO:2:4):** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين مستوى الذكاء العاطفي لدى المديرين في الوزارات الأردنية وأساليب حل الصراع (التنازل، التسوية، التجنب، التعاون، التنافس) من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

❖ **الفرضية الفرعية الخامسة (HO:2:5):** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين مستوى الذكاء العاطفي لدى المديرين في الوزارات الأردنية وأساليب حل الصـــراع (التنـــازل، التسوية، التجنّب، التعاون، التنافس) من وجهة نظر المديرين في الـــوزارات الأردنيـــة تُعـــزى لمتغير عدد سنوات الخبرة العملية.

❖ **الفرضية الفرعية السادسة (HO:2:6):** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين مستوى الذكاء العاطفي لدى المديرين في الوزارات الأردنية وأساليب حل الصـــراع (التنـــازل، التسوية، التجنب، التعاون، التنافس) من وجهة نظر المديرين في الـــوزارات الأردنيـــة تُعـــزى لمتغير المستوى الوظيفي.

3.1 نموذج الدراسة:



4.1 أهمية الدراسة:

يعتبر إدخال موضوع الذكاء العاطفي إلى منظماتنا أمراً مهماً، فمن خلال البحث في هذا المفهوم تبيّن أنّ هناك ارتباطاً وثيقاً للذكاء العاطفي بعملية التطوير والإنتاج والتحفيز وتحسين العلاقات داخل بيئة العمل والحد من الخلافات والتوتر، كما أنّه يعتبر من متطلبات النجاح في الحياة بشكل عام، وبناءً على هذا الأساس أضاف العديد من المنظمات الكبرى الذكاء العاطفي إلى برامج التدريب الخاصة بها لتنمية وتطوير مهارات الذكاء العاطفي لدى موظفيها ومديريها. وبما أنّ هذه الدراسة تبحث في هذا المفهوم الجديد فإن أهمية الدراسة تكمن فيما يلي:

1. تعتبر هذه الدراسة من الدراسات العربية القليلة التي تحاول البحث في مستوى الذكاء العاطفي لدى المديرين العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في القطاع العام المتمثل بالوزارات الأردنية وعلاقته بأساليب حل الصراع المتبعة داخل تلك الوزارات، ومن هنا فإن قلة الدراسات السابقة التي تتناول هذا الموضوع تضفي أهمية على هذه الدراسة، إذ تأمل الباحثة أن تسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة العربية من خلال البحث في هذا الموضوع.
2. يمكن أن يستفيد المديرون العاملون في الوزارات الأردنية من نتائج الدراسة الحالية، خاصة فيما يتعلق بآليات تحسين مستوى الذكاء العاطفي، وما قد يترتب على ذلك من تخفيف حدة الصراع داخل وزاراتهم أو اتباع أساليب فعالة لحل الصراع.
3. تسليط الضوء على أهمية الذكاء العاطفي في الوزارات الأردنية وعلاقته بأساليب حل الصراع المتبعة داخل تلك الوزارات.

5.1 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى ما يلي:

1. التعرّف على مستوى الذكاء العاطفي لدى المديرين في الوزارات الأردنية.
2. التعرف على أساليب حل الصراع المتبعة في الوزارات الأردنية. وما هي الأساليب الأكثر استخدما.ً
3. معرفة ما إذا كانت هنالك علاقة بين الذكاء العاطفي وأساليب حل الصراع المتبعة داخل الوزارات الأردنية.
4. الخروج بتوصيات من شأنها أن تعزز مستوى الذكاء العاطفي لدى المديرين الذي بدوره يؤدي إلى اتباع أفضل أساليب حل الصراع وأكثرها فاعلية داخل الوزارات الأردنية.

6.1 تعريف المصطلحات إجرائياً:

اشتملت الدراسة على عدد من المصطلحات الرئيسة، وفيما يلي توضيح لأهمها:

- **الذكاء العاطفي (Emotional Intelligence)**: هو قدرة الفرد على إدراك الانفعالات بدقـــة، وتقييمها وإدارتها وضبطها وتوجيهها والتعبير عنها، واستشعاره لانفعالات الآخرين ومشاعرهم، وحسن الاستجابة لهذه الانفعالات والمشاعر، وقدرة الفرد على اســتخدام المشـــاعر وتوظيفهـــا لتحقيق الأهداف. (Mayer & Salovey, 1997)

❖ **مكونات الذكاء العاطفي** كما أشار إليها (Goleman, 1998):

- **الوعي الذاتي Self-awareness**: وهو قدرة الفرد على فهم مشـــاعره وعواطفـــه، وكـــذلك دوافعه وتأثيرها في الآخرين من حوله ويأتي ذلك نتيجة لوعيه لعواطفه ومتابعتها.

والفقرات من (1–5) المدرجة في الجزء الأول من الاستبانة تقيس هذا المتغير.

- **التعاطف Empathy**: وهو القدرة على تفهم مشاعر الآخرين وعـــواطفهم، والمهـــارة فـــي التعامل مع ردود أفعالهم العاطفية.

والفقرات من (6–11) المدرجة في الجزء الأول من الاستبانة تقيس هذا المتغير.

- **ضبط الذات Self-control**: وهو القدرة على ضبط الانفعالات والمشاعر القوية وتوجيههـــا بطريقة سليمة تجاه الآخرين، والقدرة على التعبير عن المشاعر الذاتية بطريقة مقبولة اجتماعيا.

والفقرات (12–18) المدرجة في الجزء الأول من الاستبانة تقيس هذا المتغير.

- **الدافعية Motivation**: وتعني قدرة الفرد على استخدام المشاعر وتوظيفها لتحقيق الأهداف، والقدرة على تحفيز النفس دون وجود حوافز خارجية.

والفقرات من (19–25) المدرجة في الجزء الأول من الاستبانة تقيس هذا المتغير.

- **المهارات الاجتماعية Social Skills**: وهي الكفاءة في إدارة العلاقات وبنائها مع الآخـــرين والقدرة على إيجاد أرضية تفاهم مشتركة. كما تشمل المهارات الاجتماعية القدرة على التعامـــل مع الآخرين في مختلف المواقف الاجتماعية، وهذا يعني توافر التبادليّة لدى أفراد التنظيم مـــن حيث الإصغاء والاستجابة للآخر في مناخ يسوده الصدق والمودة.

والفقرات من (26–30) المدرجة في الجزء الأول من الاستبانة تقيس هذا المتغير.

- **الصراع**:" عملية تبدأ عندما يشعر أحد الأطراف بأن طرفاً آخر قد أثر بشكل سلبي أو على وشك أن يؤثر بشكل سلبي على شيء يعتبـــره الطـــرف الآخـــر مهمّـــاً " (Robbins & Judge, 2010: 519).

كما عرف (Schermerhorn, et al.,2003, P: 73) الصراع بأنّه اختلاف الأطراف وعدم اتفـــاقهم على موضوعات جوهرية لوجود تنـــافر وجداني بينهم.

- **أساليب حل الصراع:** هي الأساليب والوسائل التي تتبع لمواجهة الصراع ومعالجته، وتتكون من مهارات وسلوكيات محددة يستخدمها الفرد لحل الصراع وإدارته، وذلك من خـــلال توجيـــه السلوك نحو أحد البعدين التاليين:

❖ **التعاون** مع الآخرين، حينئذ يحاول أحد الأطراف تلبية احتياجات الطرف الآخر.

❖ **الحزم** حيث يحاول أحد الأطراف تلبية احتياجاته واهتماماته على حساب الطرف الآخـــر. (Robbins & Judge, 2010).

وهناك خمسة أساليب لحل الصراع كما أشار إليهـــا (Robbins & Judge, 2010) وفقـــاً لبعـــدي الحزم والتعاون:

❖ **أسلوب التنازل أو المجاملة (Accommodating):** وهو الأسلوب الذي يستعدّ الفـــرد مـــن خلاله لإهمال حاجاته وأهدافه من أجل إشباع حاجات الأطراف الأخرى، محاولاً التخفيف مـــن حدة الصراع، فيضحّي برغباته لإرضاء الأطراف الأخرى، ويتفق الفرد مع رأي الآخرين رغم أنها تخالف رأيه. ويتصف هذا الأسلوب بالتعاون وعدم الحزم.

والفقرات من (1–4) المدرجة في الجزء الثاني من الاستبانة تقيس أسلوب التنازل.

❖ **أسلوب التســـوية (Compromising):** وهو الأسلوب الذي يحاول الفرد من خلاله العثـــور على حل وسط، حيث يرضي أطراف النزاع رغباتهم جزئياً، ويجب على الأطراف التخلي عن جزء من مطالبهم وحاجاتهم في سبيل الوصول إلى حل للصراع، حيث لا يكون هنالك فـــائز أو خاسر عند استخدام هذا الأسلوب لحل الصراع، كما يتسم هذا الأسلوب بقدر متوسط من الحـــزم والتعاون.

والفقرات من (5–8) المدرجة في الجزء الثاني من الاستبانة وتقيس أسلوب التسوية.

❖ **أسلوب التجنب (Avoiding):** وهو الأسلوب الذي ينسحب الفرد من خلالـــه ويبتعـــد عـــن المواجهة دونما اهتمام برغباته وحاجاته، أو حتى رغبات واهتمامات الأطراف الأخرى، ويعتبر هذا الأسلوب ضعيفًا ولا يحقق الأهداف المرجوة، كما يتصف بعدم الحزم وعدم التعاون.

الفقرات من (9–12) المدرجة في الجزء الثاني من الاستبانة تقيس أسلوب التجنب.

❖ **أسلوب التعاون (Collaborating):** عند استخدام هذا الأسلوب يرغب الأفراد بإشباع وتلبية حاجات جميع الأطراف المرتبطة بالصراع كاملة، ويكون هدف الأفراد هو العثور علـــى حـــل للصراع عن طريق توضيح جوانب الاختلاف فيما بينهم. هذا بالإضافة إلى أنّ الفـــرد يتعـــاون

بفاعلية مع الأطراف الأخرى معترفاً بأن جميع الأطراف مهمة. لذا تعتبر جميع الأطراف فائزة عند حل الصراع بهذا الأسلوب، كما يتصف هذا الأسلوب بالتعاون والحزم على حــد ســواء. الفقرات من (13−16) المدرجة في الجزء الثاني من الاستبانة تقيس أسلوب التعاون.

❖ **أسلوب التنافس (Competing)**: عند اتباع هذا الأسلوب لحل الصراع فإن الفــرد يحــاول إشباع رغباته وحاجاته على حساب رغبات وحاجات الأطراف الأخرى. تكون مواقف الفرد عند استخدام هذا الأسلوب صارمة محاولاً استخدام مصادر القوة التي لديه (منصب، نفــوذ...الــخ) ليحقق أهدافه. وعند حل الصراع بهذا الأسلوب يجب أن يكون أحد الأطــراف فــائزاً والآخــر خاسراً، كما يتصف هذا الأسلوب بالحزم وعدم التعاون.

الفقرات من (17−20) المدرجة في الجزء الثاني من الاستبانة تقيس أسلوب التنافس.

7.1 الدراسات السابقة:

لقد أجري مسح للدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوعي الذكاء العاطفي وأساليب حل الصراع، ولقد وجد أن مفهوم الذكاء العاطفي قد أثار ضجة في العديد من مجالات الحياة، كعلم النفس والإدارة والعلوم التربوية والتعليم، لكن عدد الدراسات العربية التي بحثت في هذا الموضوع الجديد المتجدد- الذكاء العاطفي- قليلة، أما موضوع أساليب حل الصراع التنظيمي، فقد حظي هذا الموضوع باهتمام الكثير من الباحثين في العالم الغربي والعربي، وقد وجدَ أن موضوع هذه الدراسة "العلاقة بين مستوى الذكاء العاطفي وأساليب حل الصراع "من الموضوعات الجديدة والقليلة التي تم البحث فيها.

وفي ما يلي عرض للدراسات التي بَحثت في موضوعات الذكاء العاطفي، ومكوّناته وعلاقاته، وموضوع أساليب إدارة الصراع كلٌّ على حدة، ومن ثم عُرضت الدراسات التي بحثت في العلاقة بين الذكاء العاطفي وأساليب حل الصراع.

أولاً: الدراسات التي تناولت موضوع الذكاء العاطفي:-

من الدراسات التي بحثت في موضوع الذكاء العاطفي وعلاقته بالأداء الإداري دراسة (البوريني، 2006) حيث تناولت موضوع الذكاء العاطفي على اعتبار أنه عنصر مهم للنجاح في أداء العمل الإداري، فقد أرادت الباحثة أن تتعرّف على كلٍ من المستويين للذكاء العاطفي والأداء الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في مدينة عمان، كما بحثت الدراسة في العلاقة بين مستوى الذكاء العاطفي لدى المديرين ومستوى الأداء الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين، وفقاً لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة العملية. وقد توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج منها: وجود مستوى عالٍ من الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة بمدينة عمان ويعزى ذلك إلى الطبيعة التي تمتاز بها وظيفة مدير المدرسة. كما بيّنت النتائج أن هناك مستوىً عاليًا من الأداء الإداري لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين العاملين معهم في نفس المدارس ولكن ليس هناك علاقة بين مستوى الذكاء العاطفي لمدير المدرسة الخاصة ومستوى أدائه الإداري، وقد أوصت الباحثة في نهاية الدراسة - بناءً على أهمية الذكاء العاطفي كركيزة للنجاح- بأن تعقد دورات وورشات تدريبية من شأنها رفع مستوى الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس، وتعليمهم كيفية الاستفادة من تطبيقاته في العملية الإدارية. أمّا دراسة (Thi, 1998) فقد هدفت إلى معرفة تأثير الذكاء العاطفي في مستوى أداء الأفراد تحت مجموعة من الضغوط المختلفة، حيث استخدم الباحث في هذه الدراسة مقياساً

لقياس الذكاء الانفعالي، ومقياساً آخر لقياس الضغوط النفسية ومدى تأثيرها في أداء الأفراد، وقد خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج تتعارض مع نتائج دراسة (البوريني، 2006) حيث أكدت هذه الدراسة الارتباط الفعلي بين الذكاء العاطفي ومستوى الأداء تحت الضغوط المختلفة، حيث كان مستوى الأداء مرتفعًا تحت الضغوط المختلفة لأولئك الذين يملكون نسبًا عالية من الذكاء العاطفي، كما أنه من الممكن استخدام الذكاء العاطفي كمؤشر قوي للتنبؤ بالأداء، والتغلب على الضغوط المختلفة، ومقاومة الإحباط. هذا وقد اتفقت نتائج دراسة (Thi, 1998) مع دراسة (Abuyaghi, 2005) حيث أكد الباحث على وجود علاقة بين الذكاء العاطفي ومستوى الأداء للقياديين، كما أن هنالك علاقة بين التدريب على مهارات الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي مما يسهم في تقليل التكلفة ورفع كفاءة المنظمة وتحقيق أهدافها. كما أن نتائج دراسة (Douglas,et al,. 2004) توافقت مع نتائج الدراسات التي أكدت وجود علاقة بين الذكاء العاطفي والأداء، حيث أشارت الدراسة إلى أن الذكاء العاطفي يتضمن ما يقارب العشرين قدرة شخصية وعاطفية، بالإضافة إلى وجود مهارات اجتماعية، ولقد ارتبطت هذه القدرات ارتباطاً وثيقاً بالأداء والإنجاز المتفوق في بيئات العمل المختلفة.

أما عن العلاقة بين الذكاء العاطفي ومفهوم القيادة فلقد وجِدَت مجموعة من الدراسات التي قامت بالبحث في هذا الموضوع منها دراسة حول أهمية الذكاء العاطفي للقادة للباحث (Abuyaghi, 2005) حيث هدفت الدراسة إلى البحث في مفهوم الذكاء العاطفي وعلاقته بالأنماط القيادية، ومدى تأثير الذكاء العاطفي في أداء القياديين. وقد تم إجراء الدراسة على مجموعة من القادة العاملون بالمؤسسات المالية بالاردن. وقد أشارت الدراسة إلى كيفية قدرة المنظّمات الاقتصادية على إيجاد طريقة علمية لاختيار القادة الفعالين الذي من شأنه أن يجنب المنظمات اختيار القادة العاديين الذين لا يتمتعون بكفاءة عالية ولا يتمتعون بنسب عالية من الذكاء العاطفي. هذا وقد توصلت الدراسة إلى أنّ هنالك علاقة قوية بين الذكاء العاطفي والأنماط القيادية المختلفة، وكنتيجة نهائية أكد الباحث أنّ مهارات الذكاء العاطفي هي مهارات مطلوبة للقيادة الفعالة.

أما دراسة (Barling, et al., 2000) فقد ركزت على الذكاء العاطفي باعتباره عنصرًا مهمّاً عند تفعيل القيادة التحويلية، وعرّفت أربع خصائص من خصائص القيادة التحويلية: (التأثير المثالي أو الكاريزمي، الدافعية والإلهام، الاهتمام بالمشاعر الفردية، التشجيع الإبداعي). وقد أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن الذكاء العاطفي مرتبط بثلاثة جوانب من خصائص القيادة التحويلية: (التأثير المثالي أو الكاريزمي، الدافعية والإلهام، الاهتمام بالمشاعر الفردية). وعلى العكس تماماً

فإن الإدارة السلبية ليس لها أي ارتباط مع الذكاء العاطفي، وهذه النتائج ترى بأن الأشخاص الذين يمتلكون نسبًا عالية من الذكاء العاطفي يظهرون سلوكيات قيادية أكثر من أولئك الذين لا يتمتعون بالذكاء العاطفي. هذا وقد جاءت دراسة (George, 2000) بمجموعة من النتائج متفقة مع دراسة (Abuyaghi, 2005) فلقد أشارت الدراسة إلى أن المشاعر (المزاج، العواطف) تلعب دوراً مهمّاً في عملية القيادة، بمعنى أنّ الذكاء العاطفي وعناصره – بما فيها قدرة الفرد على فهم عواطفه وعواطف الآخرين والقدرة على السيطرة على تلك العواطف – يسهم في دعم سلوكيات القيادة الفاعلة داخل المنظّمات، وذلك ليس من خلال الاعتماد على أن الذكاء العاطفي يساعد الفرد على فهم عواطفه وعواطف الآخرين فحسب بل يجب أن يكون هذا الفهم متبوعاً بالقدرة على استخدام هذه العواطف بطريقة فاعلة وتوظيفها بشكل كفؤ. كما أكد الباحث أنّ الذكاء العاطفي يتضمن القدرة التي تسهم في وجود قيادة فاعلة، كما يشير إلى أنّ الربط بين المفهومين قائم لا محالة، لأن مفهوم القيادة في الأساس هو عملية لتوجيه العواطف من منظور كلّ من القادة واتباعهم وقد اتفقت مجموعة الدراسات السابقة التي بحثت في العلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة على مجموعة من التوصيات منها: ضرورة أن يكون الذكاء العاطفي عنصرًا يؤخذ بعين الاعتبار عند اختيار القادة أو عند تدريبهم، لأن الذكاء العاطفي يعطي مؤشراً للقدرة على القيادة. بالإضافة إلى أنه إذا تم التدريب على تنمية مهارات الذكاء العاطفي مبكّراً، فإنّ ذلك يساعد في التنبؤ بمدى استطاعة الفرد لامتلاك سلوكيات القيادة التحويلية وممارستها.

أما بالنسبة لعلاقة الذكاء العاطفي بالشخصية فقد أجرى (الشواورة، 2006) دراسة محاولاً الربط بين الذكاء العاطفي وكلّ بعد من أبعاد الشخصية، فقد هدفت الدراسة إلى إيجاد الخصائص السيكومترية لمقياس الذكاء العاطفي في البيئة الأردنية. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة الخصائص السيكومترية لقياس الذكاء العاطفي في البيئة الأردنية. أمّا فيما يتعلق بالبحث في العلاقة بين الذكاء العاطفي وكل بعد من أبعاد الشخصية فلقد خلصت الدراسة إلى أنّ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء الانفعالي والذكاء الانفعالي ككل مع أبعاد الشخصية الخمسة ، حيث كانت الشخصية العُصابية هي الأكثر ارتباطًا مع الذكاء الانفعالي ككل ومع أبعاده الفرعية، وقد كان هذا الارتباط سلبيًا. أما أبعاد الشخصية الأخرى: (الانبساطية، الانفتاحية، الموافقة، يقظة الضمير) فقد ارتبطت ارتباطًا إيجابيا مع أبعاد الذكاء الانفعالي والذكاء الانفعالي ككل. أما الدراسة التي أجراها (Douglas,et al,. 2004) فقد بحثت في موضوع الذكاء العاطفي باعتباره الناقل الأساسي أو الوسيط بين الضمير الحي والأداء المهني، وهدفت الدراسة إلى البحث في صحة الفرضية التي تشير إلى وجود علاقة إيجابية بين خصائص الضمير، ودرجات الأداء المهني

للذين يتمتعون بنسب عالية من الذكاء العاطفي، والبحث في وجود علاقة سلبية بين الذين لا يتمتعون بنسب عالية من الذكاء العاطفي أو لديهم ذكاء عاطفي منخفض وخصائص الضمير. ولقد أثبتت الدراسة أن الذكاء العاطفي مرتبط ارتباطا إيجابياً ذا دلالة إحصائية بالضمائر الحيّة، هذا وقد تم تصنيف الذكاء العاطفي إلى أربع فئات (الوعي بالذات، الوعي الاجتماعي، الإدارة الذاتية، المهارات الاجتماعية).

ثانياً: الدراسات التي تناولت موضوع أساليب حل الصراع.

أما عن الدراسات التي بحثت في موضوع أساليب حل الصراع، فقد تم إيجاد مجموعة كبيرة من الدراسات التي اهتمت بالبحث في أساليب حل الصراع وأسباب الصراع، والأساليب الأكثر فاعلية لحل الصراع. كما قد اهتمت الدراسات ببحث توجهات المديرين والقادة نحو هذا المتغير، هذا بالإضافة إلى علاقته بمتغيرات أخرى كالقيادة والنوع الإجتماعي... الخ. فموضوع أساليب حل الصراع يعتبر من الموضوعات الهامة وخصوصاً في مجال الإدارة.

ففي دراسة (الحر، 2008) هدفت الباحثة بشكل أساسي إلى تحديد أثر الأنماط القيادية على أساليب إدارة الصراع من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية، وقد توصلت الدراسة إلى أن المديرين يتّبعون عدة أنماط قيادية بدرجات متفاوتة وذلك بالاعتماد على الموقف، وأن أكثر أساليب إدارة الصراع إيجابية وفاعلية هي التعاون، هذا بالإضافة إلى تأكيد الباحثة على وجود أثر للأنماط القيادية (المستبد، الديموقراطي) على أساليب إدارة الصراع المستخدمة من قبل المديرين في الوزارات الأردنية. أما دراسة (كنعان، 2007) فقد بحثت في استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ودرجة ممارسة القادة التربويين لهذه الاستراتيجيات، حيث كان الهدف من الدراسة التعرّف على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الأردنية ومدى ممارسة القادة التربويين لهذه الاستراتيجيات، وما هو أثر الخبرة، والرتبة الأكاديمية، والكلية على درجة ممارسة القادة التربويين لاستراتيجيات إدارة الصراع. وقد توصّلت الدراسة إلى أن ممارسة القادة التربويين (عمداء كليات ورؤساء أقسام) لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الأردنية الحكومية جاءت متوسطة. هذا وقد تبيّن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عيّنة الدراسة على مدى ممارسة القادة التربويين لاستراتيجيات إدارة الصراع تُعزى إلى المتغيرات التالية: (الرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة). ولم تظهر الدراسة فروقا ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القادة التربويين لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تُعزى إلى الكليّة، وهذا يدل على أن الكليات العلمية والإنسانية تتعامل مع الصراعات الموجودة بنفس

الدرجة. وفي دراسة أخرى (المعشر، 2005) هدفت إلى معرفة أساليب إدارة الصراع المتبعة لإدارة الصراع التنظيمي ولقد تم البحث في هذه الدراسة داخل الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب في الأردن وليس في الجامعات، هذا وقد تم التعامل مع الصراع بخمسة أساليب مشتقة من الشبكة الإدارية التي وضعها بليك وموتون وحدّثها توماس وكيلمان لقياس الصراع، وهذه الأساليب هي: (التعاون، التنافس، التسوية، التجنب، التنازل). وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: أن الأسلوب الأكثر استخداما وفاعلية في إدارة الصراع هو التعاون حيث اتفق الباحث في هذه النتيجة مع دراسة (الحر، 2008)، وبعد ذلك أشار الباحث إلى بقية أساليب إدارة الصراع المتبعة التي تلت أسلوب التعاون مثل أسلوب التسوية، يتبعه أسلوب التنافس، فأسلوب التجنب، ومن ثم أسلوب التنازل.

ومن الدراسات التي بحثت في موضوع أساليب حل الصراع دراسة (Welt, 2000) حيث كان الهدف من هذه الدراسة هو مقارنة أساليب إدارة الصراع بين مديري المدارس المتوسطة ومديري المدارس الثانوية الشاملة في ولاية كاليفورنيا في الولايات المتحدة الأمريكية، فيما يتعلق بالتوجه الشخصي لأساليب إدارة الصراع بين الأفراد، والأسلوب المختار لإدارة الصراع. وجاءت النتائج مؤكدة عدم وجود فروق أساسية بين مجموعتي المديرين في توجههم الشخصي لأساليب لإدارة الصراع، ما عدا أسلوب التسوية، حيث كانت الفروق لصالح مديري المدارس المتوسطة. وتوصل الباحث إلى عدم وجود فروق أساسية بين مديري المدارس المتوسطة ومديري المدارس العليا الشاملة في اختيار أساليب إدارة الصراع تُعزى إلى العوامل التالية: (المستوى التعليمي، سنوات الخبرة الإدارية، والرغبة في التغيير). ولقد كان من نتائج هذا البحث أن المديرين في كلٍّ من المدارس المتوسطة والثانوية الشاملة لديهم الخبرة الإدارية الكافية التي تسهم في فهمهم الواسع لأساليب إدارة الصراع الخمسة وفي تحليل الأسلوب المناسب لكل حالة، وأن لديهم القدرة على الانتقال السريع من استراتيجية لأخرى تبعاً لما يتطلبه الموقف وحيثيات الصراع، وقد أوصت الدراسة بضرورة إجراء دراسات للتعرّف على أفضل الاستراتيجيات التي تعمل على رفع الروح المعنوية للمعلمين عند إدارة الصراع. وفي دراسة (McIntyre et al., 1997) التي أجريت في ولاية جورجيا بالولايات المتحدة هدفت إلى فحص الكيفية التي بواسطتها يقرر المديرون التعامل مع الصراع القائم في منظماتهم مقارنة بوجهات نظر مرؤوسيهم، فقد احتوى النموذج المستخدم في الدراسة بعدين هما: (الاهتمام بالذات، والاهتمام بالآخرين) وقد استخُدمت خمسة أساليب لإدارة الصراع في هذه الدراسة مختلفة عن تلك التي تم التعامل معها في دراسة (المعشر، 2005) حيت تم التعامل مع الأساليب التالية:

(التجنب، السيطرة، التسوية، الدمج، الإجبار). هذا وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك اتفاقاً بين الرؤساء والمرؤوسين على إظهار أهمية استراتيجيات إدارة الصراع المستخدمة من قبل المديرين (السيطرة، الإجبار، التسوية، التجنب) وذلك بتأثير البعدين (انعكاس الرغبة الاجتماعية، والاهتمام المعتدل بالذات وبالآخرين). وقد تبيّن أن هذه الأساليب هي الأكثر انسجاما مع التغيرات التنظيمية والتي تدعم أسلوب التركيز على المجموعة لإدارة الصراع التنظيمي الذي يحصل بين الموظفين.

ومن الدراسات التي بحثت في أسباب الصراع التنظيمي دراسة (الحنيطي، 1993) فقد بحثت هذه الدراسة في أسباب الصراعات التنظيمية في القطاعين العام والخاص بالمملكة الأردنية الهاشمية، ومعرفة مدى وجود طرق بديلة لإدارتها وإيجاد حلول مناسبة لها. كما هدفت الدراسة إلى معرفة التصورات التي يملكها العاملون في المستويات الإدارية المختلفة والمرتبطة بالصراع وطبيعة كونه سلبياً أم إيجابياً داخل التنظيم، وقد توصلت الدراسة إلى إن أسباب الصراع الرئيسة سواءً في القطاع الخاص أم العام تعود إلى تعارض المصالح والأدوار المختلفة التي يقوم بها العاملون في سائر المستويات الإدارية. وإن الأفراد العاملين في كلّ من القطاعين العام والخاص يستندون إلى المنافسة الشريفة، والتنازلات المتبادلة عند تعاملهم مع الصراع. هذا وقد أوصت الدراسة بضرورة استفادة الإدارة العليا من الاتجاه التفاوضي عند إدارة الصراع. كما أوصت بالتقليل من درجة الاعتمادية فيما يتعلق بنشاطات الأفراد داخل الأقسام المختلفة.

وفي دراسة (Brewer, 2002) التي هدفت إلى اختبار العلاقة بين الجنس ووضع المنظمة، وسلوك إدارة الصراع لكلا الجنسين (الذكور والإناث) في ثلاث منظّمات متشابهة، ولقد أجريت على عينة في جنوب أستراليا، وعند مقارنة دور كل منهما، وجد أن الإناث تميل إلى أسلوب التجنب لإدارة الصراع، بينما وجد أن الذكور لهم دور مهيمن في أسلوب إدارة الصراع، كما تبيّن من خلال الدراسة أن الإدارة الدنيا تؤدي دور الطاعة وتتفادى الصراع، بينما تؤدي الإدارة العليا دوراً مهمًا يتمثل في احتواء الصراع.

ثالثاً: الدراسات التي بحثت في العلاقة بين الذكاء العاطفي وأساليب حل الصراع.

لم يتم إيجاد دراسات عربية تبحث في العلاقة بين الذكاء العاطفي وأساليب حل الصراع، لذا اقتصرت الدراسات المبحوث فيها على الدراسات الأجنبية.

ففي دراسة (Godse, et al., 2009) درس الباحثون العلاقة ما بين الذكاء العاطفي واستراتيجيات إدارة الصراع، وقد أجريت الدراسة على مجموعة من الخبراء بتكنولوجيا المعلومات في جامعة

سوينبرن في استراليا، حيث توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباطية بين مفهوم الذكاء العاطفي ككل، فهم العواطف، والسيطرة عليها وإدارتها وأسلوب الدمج لحل الصراعات، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Morrison, 2005) التي بحثت في العلاقة بين الذكاء العاطفي وأساليب حل الصراع لدى مجموعة من الممرضات العاملات في المستشفيات ولاية مسيسيبي بالولايات المتحدة الأمريكية، واللواتي يتعرضن لمجموعة من ضغوط وتواترت العمل، ولقد توصلت هذه الدراسة إلى أن هنالك علاقة إيجابية بين الذكاء العاطفي وأسلوب التعاون لحل الصراع. كما توصلت دراسة (Godse,et al., 2009) إلى أن الذكاء العاطفي قد ارتبط سلبياً وبدرجة كبيرة مع أسلوب التجنب لحل الصراع. وأكدت الدراسة وجود علاقة قوية بين الذكاء العاطفي وعناصره وبين أساليب إدارة الصراع وبعد السيطرة على أبعاد الشخصية الخمسة: (العصابية، الانبساطية، الانفتاحية، الموافقة، ويقظة الضمير). أما دراسة (Yongyuan, 2005) التي بحثت في نفس الموضوع فقد هدفت إلى معرفة مستوى الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الثانوية في تايلند، وما أساليب حل الصراع المستخدمة من قبلهم، كما هدفت إلى معرفة أثر عناصر الذكاء العاطفي في أسلوب التعاون لحل الصراع، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تتوافق مع النتائج العامة لدراسة (Godse, et al., 2009) التي أكدت في البداية وجود علاقة بين الذكاء العاطفي وأساليب إدارة الصراع، واختلفت مع نتائج (Gambill, 2008) التي توصلت إلى عدم وجود علاقة بين الذكاء العاطفي وأساليب حل الصراع المستخدمة من قبل مجموعة من القادة الدينيّن البرتستانت في الولايات المتحدة الأمريكية، وفي النتائج النهائية لهذه الدراسة (Yongyuan, 2005) أظهرت أن مديري المدارس الثانوية في تايلند يتمتعون بنسب متوسطة ومرتفعة من الذكاء العاطفي، وأن أساليب إدارة الصراع الأكثر استخداما من قبل المديرين العاملين في المدارس الثانوية في تايلند تمثلت بالأساليب التالية مرتبة حسب أهميتها النسبية: أسلوب التسوية، التعاون، التجنب، المجاملة ومن ثم أسلوب التنافس. كما أكدت الدراسة أن العناصر الأربعة للذكاء العاطفي مرتبطة ارتباطًا إيجابياً بأسلوب التعاون لحل لصراع. وأن هنالك ثلاثة من عناصر الذكاء العاطفي والذكاء العاطفي بشكل عام، مرتبطة ارتباطًا سلبياً بأسلوب التنافس لحل الصراع. وقد وجِد أن أسلوب التعاون لحل الصراع يتأثر بمكونات الذكاء العاطفي وخصوصاً مكون المهارات الاجتماعية، بينما تعارضت هذه النتائج مع دراسة (Gambill, 2008) التي استهدفت مجموعة من رجال وقادة الدين في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث أوضحت النتائج عدم وجود علاقة بين االذكاء العاطفي وأي من أساليب حل الصراع (التعاون، التسوية، التجنب، التنافس، التنازل) على التحديد، ولقد تبيّن أن الفئة المستهدفة لا تتمتع بنسب عالية من الذكاء العاطفي وأن أكثر أساليب حل الصراع استخداماً كان أسلوب التسوية.

8.1 ما يميز هذه الدراسة:

إن ما يميز هذه الدراسة هو حداثة وأهمية متغيرات البحث. حيث أن هذه الدراسة تبحث في العلاقة بين الذكاء العاطفي وأساليب حل الصراع في الوزارات الأردنية. فالمتغير المستقل – وهو الذكاء العاطفي– هو مفهوم جديد ومهم بين الأوساط العلمية في العديد من دول العالم، سواء على مستوى التأصيل النظري للمفهوم أو التطبيقات العملية. كما أن البحث في المتغير التابع – وهو أساليب حل الصراع– هو من الموضوعات المهمّة على جميع أصعدة النظم الإدارية، وذلك نظراً للتطور العلمي والتسارع التكنولوجي والتقدم الاقتصادي.

9.1 منهجية الدراسة:

تبنّت هذه الدراسة منهجية البحث الوصفي، والميداني التحليلي من حيث وصف مجتمع الدراسة وعينتها، إلى جانب وصف أداة الدراسة وخصائص صدقها وثباتها، إلى جانب الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

10.1 محددات الدراسة:

إقتصرت هذه الدراسة على المديرين العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في (10) وزارات في المملكة الأردنية الهاشمية، وذلك لصعوبة إجراء الدراسة على جميع المديرين العاملين في جميع الوزارات الأردنية، وذلك نظراً لكثرة أعدادهم.

11.1 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع هذه الدراسة من (597) مديراً ومديرة من العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في الوزارات الأردنية، ويبلغ عدد الوزارات المبحوث فيها (10) وزارات أردنية تم اختيارها عشوائياً من 29 وزارة أردنية، كما هو موضح بالجدول رقم (1).

جدول رقم 1. توزيع أفراد مجتمع الدراسة مقسم حسب المستويات الإدارية في الوزارات

الوزارة	إدارة عليا					إدارة وسطى		المجموع
	أمين عام	مساعد أمين عام	مستشار	مدير عام	مساعد مدير عام	مدير	مساعد مدير	
التربية والتعليم	3	5	2	21	3	48	5	87
العمل	3	1	1	15	4	25	9	58
الزراعة	1	4	11	9	1	26	12	64
السياحة والآثار	1	2	3	15	3	9	4	37
الصحة	2	5	2	16	5	36	5	71
المياه والري	2	8	4	19	7	31	13	84
الصناعة والتجارة	1	2	7	14	5	23	6	58
المالية	1	3	5	13	6	21	11	60
الإسكان والأشغال العامة	1	2	6	4	3	15	3	34
التخطيط والتعاون الدولي	1	2	5	3	9	17	7	44
المجـــموع	16	34	46	129	45	251	75	597

المصدر: مقابلات مع مديري مديريات إدارة الموارد البشرية للوزارات الأردنية المذكورة فـــي الجدول أعلاه. بالإضافة إلى الرجوع لجدول التشكيلات الصادر عن دائرة الموازنة العامة لعام 2009.

12.1 عيّنة الدراسة:

استُخدمت العينة العشوائية الطبقية التناسبية لاختيار عيّنة حجمها (234) مفردة مــن مجتمــع الدراسة المكوّن من (597) إداري وإدارية من العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في الوزارات الأردنية، وفقاً لجدول رقم (2) من (Sekaran, 2003: 294).

حيث يتناسب حجم العيّنة المختارة من كل وزارة حسب حجمها مــن حيــث عــدد المــديرين والمديرات ويتم حساب حجم العيّنة لكل طبقة (وزارة) وفقاً للمعادلة الآتية:

حجم العينة الطبقية العشوائية = (حجم الطبقة / حجم المجتمع) × حجم العينة.

وقد حُسِب حجم العيّنة المختارة من كل وزارة لتتناسب مع حجم العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى بالوزارات الأردنية، وحسب التفصيل الآتي في الجدول رقم (2):

جدول رقم 2. أعداد المديرين العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في الــوزارات الأردنية وعدد الاستبانات الموزّعة على العينة.

الرقم	اسم الوزارة	عدد المديرين (حجم الطبقة)	العيّنة
1-	وزارة التربية والتعليم	87	34
2-	وزارة العمل	58	23
3-	وزارة الزراعة	64	25
4-	وزارة السياحة والآثار	37	15
5-	وزارة الصحة	71	27
6-	وزارة المياه والري	84	32
7-	وزارة الصناعة والتجارة	58	23
8-	وزارة المالية	60	24
9-	وزارة الأشغال العامة والإسكان	34	14
10-	وزارة التخطيط والتعاون الدولي	44	17
المجموع		**597**	**234**

13.1 مصادر جمع البيانات:

لقد اعتُمد أسلوبان من أساليب جمع البيانات عند إجراء هذه الدراسة وهما:

1. **الأسلوب النظري:** وهو مصدر البيانات الثانوي الذي يعتمد على استخراج البيانات من الكتب والمراجع والمقالات المنشورة، بالإضافة إلى الدراسات العلمية السابقة المحكمة والمنشورة في الدوريات المختلفة، كما استُخدمت شبكة الحاسوب (Internet) والمواقع الموثوقة التي نشرت مقالات أو أبحاثاً متعلّقة بالموضوع.
2. **الأسلوب الميداني:** وهو مصدر البيانات الأولي الذي يعتمد على جمع البيانات بوساطة المسح الميداني، حيث صُممت استبانة لقياس متغيرات الدراسة ووزّعت على أفراد عيّنة الدراسة لاستطلاع آرائهم.

14.1 أداة الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والخروج بالنتائج المرجوّة منها، طُوّرت استبانة خصيصاً لهذا الغرض، وذلك على النحو التالي:

أولاً: الجزء الخاص بالمعلومات العامة المتعلقة بالخصائص الديموغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهّل العلمي، عدد سنوات الخبرة العملية، المستوى الوظيفي).

ثانياً: قسم بيانات الدراسة ويتكوّن من جزأين: **الجزء الأول**، ويتكون من (30) فقرة لقياس مكوّنات الذكاء العاطفي الخمسة لدى المديرين والمديرات في الوزارات الأردنية، وذلك على النحو التالي:

- الفقرات من (1−5) تقيس الوعي الذاتي.
- الفقرات من (6−11) تقيس القدرة على معرفة مشاعر الآخرين والتعاطف معهم.
- الفقرات من (12−18) تقيس القدرة على إدارة الذات وضبط العواطف.
- الفقرات من (19−25) تقيس الدافعية.
- الفقرات من (26−30) تقيس المهارات الاجتماعية.

وعند تصميم هذا الجزء من الاستبانة وتطويرها تم الرجوع إلى عدة مصادر أهمها ما يلي:

- الذكاء الوجداني للدكتور عثمان الخضري (2008).
- الموقع الإلكتروني التالي الذي يحتوي اختباراً معتمداً لقياس الذكاء العاطفي:
- http://psychologytoday.tests.psychtests.com/take_test.php?idRegTest=1310

- Emotional Attention، Clarity، and Repair: Exploring Emotional Intelligence Using Trait Meta-Mood Scale. (Salovey et al., 1995).

الجزء الثاني ويتكون من (20) فقرة لقياس أساليب حل الصراعات (التنازل، التسوية، التجنب، التعاون، التنافس) الموجودة داخل الوزارات الأردنية، وذلك على النحو التالي:

- الفقرات من (1–4) تقيس أسلوب التنازل.
- الفقرات من (5–8) تقيس أسلوب التسوية.
- الفقرات من (9–12) تقيس أسلوب التجنب.
- الفقرات من (13–16) تقيس أسلوب التعاون.
- الفقرات من (17–20) تقيس أسلوب التنافس.

وعند تصميم هذا الجزء من الاستبانة وتطويرها تم الرجوع إلى عدة مصادر أهمها ما يلي:

- دراسة (الحر، 2008).
- دراسة (المعشر، 2005).
- الموقع الإلكتروني:

- “What’s Your Management Styles” retrieved from http://www.pearsoned.ca

ولقد تم استخدام مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي بتدرج من (5) دائماً، و(4) غالباً و(3) أحياناً و(2) نادراً، و(1) أبداً.

15.1 صدق أداة الدراسة:

من أجل التحقق من صدق أداة الدراسة فقد تم عرض الاستبانة المصممة على مجموعة من المحكّمين من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الأردنية وغيرها من الجامعات، ولقد تم الأخذ بتوجيهاتهم واقتراحاتهم بما يتواءم مع أهداف وغايات الدراسة، كما عرضت الاستبانة على مجموعة من المديرين في الوزارات الأردنية وذلك للتأكد من وضوح الفقرات الواردة في الاستبانة وفهمها.

16.1 ثبات أداة الدراسة:

تم التحقق من أجل التحقق من ثبات أداة الدراسة من خلال حساب معامل الاتساق الداخلي لكل مجال من المجالات الخمسة الواردة بالاستبانة المتعلّقة بالذكاء العاطفي، كما تم حساب معامل الاتساق الداخلي للمجالات مجتمعة من خلال استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)،

ويوضح الجدول أدناه نتائج ثبات مجالات أسئلة الذكاء العاطفي من خلال قيم معامل الاتساق لكل مجال من مجالات الذكاء العاطفي، كما يبيّن قيمة معامل الاتساق للمجالات مجتمعة:

جدول 3. نتائج ثبات مجالات أسئلة الذكاء العاطفي بأسلوب كرونباخ الفا للاتساق الداخلي

المجال	عدد الفقرات	قيمة كرونباخ الفا
الوعي الذاتي	5	0.842
التعاطف	6	0.893
ضبط الذات	7	0.862
الدافعية	7	0.842
المهارات الاجتماعية	5	0.908
الكلي للذكاء العاطفي	30	0.941

وعند استعراض قيم الفا كرونباخ يتبين أن أدناها كانت في مجال الوعي الذاتي ومجال الدافعية إذ بلغت (0.842) بينما كانت أعلى قيمة للاتساق الداخلي لفقرات مجال المهارات الاجتماعية التي بلغت (0.908) وتعد جميع هذه القيم عالية وتعكس اتساقا داخليا عاليا لاستجابات أفراد عيّنة الدراسة على فقرات كل مجال من مجالات الذكاء العاطفي، هذا وتشير هذه النسب إلى أن أداة الدراسة تتميز بدرجة عالية من الثبات، فهي مناسبة لاغراض الدراسة كما يمكن اعتمادها لقياس ما صممت من أجله.

كما قد تم حساب معامل الاتساق الداخلي لكل استراتيجية من إستراتيجيات إدارة الصراع الخمسة الواردة بالاستبانة وللإستراتيجيات مجتمعة بطريقة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول 4. نتائج ثبات مجالات أسئلة أساليب حل الصراع بأسلوب كرونباخ الفا للاتساق الداخلي

المجال	عدد الفقرات	قيمة كرونباخ الفا
أسلوب التنازل	4	0.915
أسلوب التسوية	4	0.804
أسلوب التجنب	4	0.847
أسلوب التعاون	4	0.875
أسلوب التنافس	4	0.838
الكلي لأساليب حل الصراع	20	0.730

عند استعراض قيم كرونباخ الفا يتبين أن أدناها كانت في مجـال أسـلوب التسـوية إذ بلغـت (0.8042)، بينما كانت أعلى قيمة للاتساق الداخلي لفقرات مجال أسلوب التنازل التـي بلغـت (0.915) وتعد جميع هذه القيم عالية وتعكس اتساقا داخليا عاليا لاستجابات أفراد عيّنة الدراسة على فقرات كل أسلوب من أساليب حل الصراع، وهذا يشير إلى أن أداة الدراسة تتميز بدرجـة عالية من الثبات، حيث يمكن اعتمادها لقياس ما صممت من أجله ومناسبتها لاغراض الدراسة. أما قيمة قيمة كرونباخ الفا لأساليب حل الصراع ككل فلقد بلغت (0.730) وهي قيمـة تعكـس اتساقا مناسباً وكافياً لأهداف اجراء مثل هذه الدراسة.

17.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- تم استخدم الأساليب الإحصائية الوصفية لعرض بيانات الدراسة (النسب المئوية، التكرارات، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية) وذلك بالاعتماد على الرزمة الإحصائية (SPSS).
- تم استخدام الإختبارات الإحصائية المناسبة لتحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها:

✓ تحليل الانحدار الخطي المتعدد بالأسلوب المتدرج (Stepwise method) لمكونـات الـذكاء العاطفي وعلاقتها بأساليب حل الصراع.

✓ تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد للكشف عن العلاقة بين الـذكاء العـاطفي وكـل أسلوب من أساليب حل الصراع.

✓ تحليل الانحدار الخطي البسيط لبحث العلاقة بين الذكاء العاطفي وأساليب حل الصراع تبعاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية.

الفصل الثاني

الإطار النظري

يشتمل هذا الفصل على ثلاثة أجزاء تُعرض خلالها الموضوعات النظرية وأدبيات الدراسة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة الأساسية وهما الذكاء العاطفي وأساليب حل الصراع التنظيمي وذلك على النحو التالي:

- **الجزء الأول:** سيعرض موضوعات الذكاء العاطفي، حيث سيتناول هذا الجزء مقدمة تاريخية للذكاء العاطفي، مفهوم الذكاء العاطفي، أهمية العواطف والمشاعر في حياتنا وعلاقتها بالذكاء العقلي ومدى تأثيرها في سلوكنا أي (أهمية الذكاء العاطفي)، كما سيبحث في مكوّنات الذكاء العاطفي وعناصره.
- **الجزء الثاني:** يتضمن عرضاً لموضوعات الصراع التنظيمي، مفهوم الصراع التنظيمي، وأسباب الصراع التنظيمي ومصادره، ومراحل الصراع التنظيمي، أنماط الصراع التنظيمي وأخيراً ستُعرض الموضوعات المتعلقة بكيفية إدارة الصراع التنظيمي وما هي الاساليب المتبعة لحل الصراع التنظيمي.
- **الجزء الأخير:** سوف يوضّح العلاقة بين الذكاء العاطفي وأساليب حل الصراع.

1.2 الجزء الأول: الذكاء العاطفي.

1.1.2 مقدمة تاريخية عن الذكاء العاطفي:

لقد أصبح موضوع الذكاء العاطفي من الموضوعات المهمّة التي ظهرت في ساحة العلم الحديث، علماً بأن للذكاء العاطفي جذوره الممتدة في مفهوم "الذكاء الاجتماعي"، حيث إنّ أول من عرفه كان (Robert Thorndike) عام1920، ومنذ ذلك التاريخ وعلماء النفس يحاولون إزاحة الستار عن أنواع الذكاء. هذا وقد عرّف ثورندايك "الذكاء الاجتماعي" بأنه القدرة على فهم الأفراد والتعامل معهم ضمن العلاقات الإنسانية والانتماء لهم (Thorndike, 1937) وبعد ذلك اقترح العالم(Howard Gardner) نظرية الذكاءات المتعددة في عام1983 وقد جاءت تلك النظرية بناءً على دراسات عديدة مع فريقه في جامعة هارفارد، وقد بين أن الذكاء الإنساني لا يمكن وضعه في إطار اختبار الذكاء (IQ) بل إن الأفراد يتنوعون في ذكاءاتهم، كما قد بين أن لدى الأفراد ملف من الذكاءات المتعددة يتفاضلون بها فيما بينهم، وقد بدأ بحصر سبعة ذكاءات متعددة، حيث إنّ النوع الأول والثاني تم تقييمهما كنموذج في المدارس، والثلاثة التالية ذكاءات تتعلّق بالفنون، والنوعان الأخيران يعدّان من الذكاءات الشخصية التي تتضمن الذكاء الموسيقى واللغوي والذكاء المنطقي الرياضي، الذكاء المكاني والذكاء الشخصي (الذاتي) الذي يشبه الذكاء العاطفي إلى حد ما. كما يرى "Gardner" أنه ليس هناك رقم يمكن أن يعبر عن تنوع المواهب البشرية (Gardner, 2003).

هذا وقد واصل "Gardner " تفكيره وبحثه في تعددية الذكاء، وبعد ما يقارب من عشر سنوات من أول ظهور لهذه النظرية، قدم "Gardner " ملخصاً مختصرًا لأنواع الذكاء الشخصي: كالذكاء في التعامل مع الغير الذي عرفه بأنه القدرة على فهم الآخرين، ما الذي يحفزهم وكيف يعملون. وكيفية العمل بنجاح معهم، حيث يتمتع رجال المبيعات الناجحون والسياسيون والمدرسون والإكلينيكيون والزعماء الدينيون بمستوى مرتفع من هذا النوع من الذكاء. وقد قسم ذكاء التعامل مع الغير – على سبيل المثال – إلى أربع قدرات محددة وهي: القيادة، والقدرة على إثراء العلاقة والحفاظ على الأصدقاء، والقدرة على حسم الصراع، ومهارة التحليل الاجتماعي، هذا وقد لاحظ "Gardner " أن جوهر الذكاء في التعامل مع الغير يشمل القدرة على التمييز والاستجابة بشكل مناسب للحالة المزاجية والدوافع المحفزة ورغبات الغير. أما على مستوى الذكاء الذاتي الذي هو مفتاح فهم النفس فقد أضاف إليه "جاردنر" أنه القدرة على استشعار

الأحاسيس الذاتية، والقدرة على تمييزها واستغلالها لتوجيه السلوك (Gardner, 2003)، وما توصل إليه "جاردنر" إلى حد كبير يشبه في مضمونه وشكله الذكاء العاطفي.

أما أول من استخدم مفهوم الذكاء العاطفي استخداماً أكاديمياً فقد كان (Wayne Payne) حين قام بكتابة رسالة الدكتوراه عام (1985) في الولايات المتحدة الأمريكية وكانت تبحث في الذكاء العاطفي (Hien, 2005). وبقي المفهوم مبهماً حتى جاء كل من "Mayer & Salovey " العالمان اللذان يرجع الفضل في تطور البحث في مفهوم الذكاء العاطفي في المقام الأول إليهما، حيث بذلا قصارى جهودهما بالتعاون مع "ديفيد كروسو" أحد المستشارين في مجال الأعمال للتوصل إلى القبول أو التوثيق العلمي للذكاء العاطفي وبإرساء صيغة علمية ونظرية دامغة له ومعيار محكم للقدرات العاطفية، وماهية الدور الذي تلعبه في رفع كفاءة الأفراد وفاعليتهم، لقد فتح هؤلاء الباحثون الباب أمام البحث العلمي في هذا الصدد، ومن المصادر الأساسية التي لعبت دوراً هاماً في تطوير الذكاء العاطفي ريوفين بارون، حيث كانت نظريته الخاصة عن الذكاء العاطفي بمثابة مصدر إلهام للكثير من الباحثين في هذا المجال، حيث إنّهم استخدموا المقياس الذي ابتكره (Bar-On, 2000).

واستمر الحال هكذا حتى جاء (Daniel Goleman) حيث نشر كتاب *الذكاء العاطفي* عام (1995) ومن بعد ذلك انتشر مفهوم الذكاء العاطفي بسرعة كبيرة، فاهتم به الدارسون والباحثون في العلوم المختلفة كالإدارة وعلم النفس والتسويق والعلوم التربوية وغيرها من العلوم والمجالات، حتى أن بعض الدراسات الدينية أكدت أن مفهوم الذكاء العاطفي يتفق مع روح الديانات التي يؤمنون بها، كما أدرج المفهوم في البرامج التي تعمل على تلقين المهارات الاجتماعية والعاطفية للطفل. هذا وقد أشار جولمان إلى أن الذكاء العاطفي يتضمن مجموعة من القدرات، كالقدرة على تحفيز الذات والمثابرة والمواصلة بوجه الإحباط، والسيطرة على ردود الأفعال التلقائية والاتزان والتحكم في الحالة المزاجية والتصدي لكل الضغوط التي يمكن أن تسلب الشخص قدرته على التفكير والتعاطف والتمسك بالأمل، ولقد أكد أنه أحد المجالات التي تتطلب مهارة في التناول والتي تحتاج إلى مجموعة فريدة من الكفاءات (جولمان، 1995).

إن امتلاك الفرد لهذه الكفاءات العاطفية يعتبر عنصرًا بالغ الأهمية لفهم سبب تفوق الشخص في الحياة في الوقت الذي قد يخفق فيه شخص آخر يملك نفس القدرات الذهنية. إن الإمكانيات العاطفية هي قدرة سامية تحدد مقدار ما سوف نحققه من نجاح من خلال توظيف مهاراتنا بما في ذلك القدرات الذهنية البحتة.

أمّا التأثير الأكبر لمفهوم الذكاء العاطفي فلقد كان في مجال الأعمال، حيث اعتبر المفهوم فكـرة ثورية محطمة لكل القوالب الجامدة، ولقد تم اعتباره العنصر الأكثر تأثيراً في مجال الأعمال في العقد الأخير حيث ارتبط ارتباطاً وثيقًا بالأداء الوظيفي وإنتاج المنظمات، وقد بدأت الشـركات على مستوى العالم بأخذ الذكاء العاطفي بعين الاعتبار عند انتقاء موظفيهـا وتـرقيتهم وتنميـة مهاراتهم، وقد عبر أحد رؤساء قسم الأبحاث في إحدى شركات البحث الكبرى عن هذا بقولـه: "يتم اختيار الرؤساء بناء على قدراتهم الذهنية وخبرتهم العملية ويتم فصلهم بسبب افتقادهم للذكاء العاطفي" (Goleman, et.al, 2002). إن الذكاء العاطفي يكسب قيمة كبيرة فـي مجـال العمـل وتتجسد تلك القيمة في تلك الحساسية التي تسمح للمدير الناجح بالتقاط كل الرسائل الخفية.

إن اكتشاف الذكاء العاطفي يعد بمثابة تحد لكل من حصر نفسه في مجال الذكاء الضيق المقتصر على حاصل الذكاء باعتباره قدرات موروثة لا يمكن أن تتغير بفعل تجارب الحياة، ومـن ثـم يصبح مصير الشخص معلقاً بتلك القدرات الموروثة. لقد عجز أصحاب هذا الاتجاه عن تفسـير النجاح الذي يحققه أصحاب حاصل الذكاء المنخفض، وأن الفرق يكمن عادة في القدرات التـي نطلق عليها الذكاء العاطفي التي تشمل التحكم في الذات، والحماس، والمثابرة، والقـدرة علـى تحفيز الذات. إن استثمار تلك المهارات تساعد الأفراد في منحهم فرصة أفضل لاسـتخدام كـل الطاقات الذهنية التي وهبوها عن طريق الوراثة.

ومن العلماء من أشار إلى أن الجانب المعرفي لا يكفي وحده لتحديد مدى قـدرة الفـرد علـى النجاح بالحياة فالعوامل غير المعرفية كالعوامل الشخصية والعاطفية والاجتماعيـة تلعـب دوراً هاماً في مقدرة الفرد على النجاح والتميز بالعمل، فالذكاء يتعدى تلك الحدود التي رسمت له ولا يقتصر فقط على التفكير العقلاني والقيام بالعمليات الحسابية المعقدة (مبيض، 2003). هذا وقـد لاحظ العلماء والباحثون أن هناك قلة في المعلومات التي تقدمها لنا الاختبارات الذكائية المعرفية المتداولة عن مدى نجاح الأفراد أو فشلهم في حياتهم بشكل عام، حيـث اعتبـروا أن الـذكاء المعرفي يعتبر مؤشراً ضعيفاً على التنبؤ بمستوى أداء الفرد في عمله أو مهنته، وقـد قـدرت بعض الدراسات أن الذكاء المعرفي لا يسهم بأكثر من (25%) من العوامل المؤثرة علـى هـذا الأداء (Hunter& Hunter, 1984). لذا بحث العلماء في نوع الذكاء الذي من شأنه أن يفسر نجاح الإداريين والقادة والعديد من الأفراد في المجالات المختلفة، وقد وجد أن الذكاء العـاطفي مـن أفضل المؤشرات التي تساعد على التنبؤ بمدى النجاح في المستقبل.

وفي دراسة قام بها كل من "Mayer & Salovey " أكدا أنّ الأفراد الذين حصلوا علـى أعلـى الدرجات من حيث القدرة على إدراك وفهم وتقدير مشاعر الآخرين كانوا هم الأكثر قدرة علـى

التعامل بمرونة مع التغيرات التي تحدث في بيئتهم، هذا بالإضافة إلى أنهم كانوا قادرين علـــى بناء علاقات اجتماعية إيجابية في محيطهم (Salovey, et al.,1999). ولكن يجب الانتباه إلـــى أن امتلاك الذكاء العاطفي أمر ضروري، ولكنه لا يكفي وحده لممارسة الشـــخص كفـــاءة مـــا، أو مهارة معينة يفرضها العمل.

لقد أدخل مفهوم الذكاء العاطفي إلى بيئة العمل لما له من صلة وثيقة بالتطوير المهني وتعـــديل السلوك الوظيفي والقيادة وإدارة الصراع والتدريب والمبيعات وخدمة الزبائن وإدارة الفريق في بيئة العمل...الخ. كما تم تطوير مجموعة إرشادات للكيفية التي من خلالها يمكن الاستفادة مـــن الذكاء العاطفي داخل بيئة العمل من قبل مجموعة من العلماء والباحثين. هذا بالإضافة إلـــى أن العالم (David McClelland) كان من أوائل من ربط سمات الذكاء العاطفي مع مخرجات العمل والمنظمات، حيث إنّه لاحظ بأن المديرين والقادة الذين يتمتعون بنسب عالية من الذكاء العاطفي أكثر فاعلية وقدرة على التحفيز والتأثير في موظفيهم من نظرائهم من المديرين أو القادة الذين لا يتمتعون بتلك النسب العالية من الذكاء العاطفي (Busso, 2005). كما أن هناك بعض الدراســـات التي أشارت إلى أن الذكاء العاطفي يعتبر عنصراً هاماً وحاسماً في تفســـير وتوقـــع الســـلوك البشري داخل البيئة التنظيمية، وهو أكبر محرك للقيادة والتميز الشخصي، كما أن هناك رابطـــاً قوياً ومباشراً بين الذكاء العاطفي والتحصيل المادي حيث أشارت بعض الدراسات إلى أنه كلما ارتفعت نسبة الذكاء العاطفي نقطـــة واحـــدة زاد الراتـــب الســـنوي بمعـــدل (1.300) دولاراً (Lencioni, 2009: 20-21).

2.1.2 أهمية الذكاء العاطفي:

تلعب الانفعالات دوراً هاما في حياة الإنسان، وبدونها ليس للحياة معنى ولا متعة، سواء كانت هذه الانفعالات سارة كالبهجة والحب، أم غير سارة كالغضـــب والخـــوف والحـــزن. إن تلـــك الإنفعالات تعلن عن موقفنا النفسي تجاه بيئتنا، إنها تجذبنا تجاه بعض الأفراد والأشياء والأفكار، أو تنفرنا منهم، كما تساعدنا على تنظيم خبراتنا وتوجيه سلوكنا، فهي تحرض السلوك وتوجهه، أو تعيقه وتوقفه، فمعظم سلوكنا يكون مصحوبا بحالة انفعالية وخبرة وجدانية من نوع ما، وعادة كلما كان الانفعال قوياً كلما كان تأثيره على سلوكنا أكثر وضوحا.

إن للمشاعر وظيفة هامة في تيسير التواصل الاجتماعي بين الأفراد، وقد حدد الباحثون خمسة حقول أساسية للمشاعر رغم وجود آلاف الكلمات التي نستخدمها في حياتنا اليومية لوصف هذه المشاعر، وهذه الحقول هي (السعادة، الحزن، الغضب، الخوف، الخجل) فالغضب يهيئ الإنسان

للقتال، والخوف للهرب، والحزن للانسحاب من البيئة أو الموقف وإعادة التأمل، والسرور يبعث على الإنتاج، ويجدد الأمل، ويوطد العلاقات الاجتماعية (الخضر، 2008). فالمحاسب سيساعده ذكاؤه العقلي خاصة قدرته العددية على التعامل مع الأرقام والميزانيات، ولكن ذلك لن يسعفه كثيرا في التعامل مع رؤسائه وزملائه في العمل ولا في التعامل مع ضغوط العمل، ولن يمده بالدافعية اللازمة للعطاء، وهي أمور هامة للنجاح الوظيفي. والتاجر لن ينجح دون قدرات حفز الذات رغم الإحباطات، والإصرار والمثابرة، والتفاؤل، والمبادرة، والمرونة في التغيير، ومهارات العلاقات الاجتماعية. هذا وقد أكد "ونزلاف" أن الأفكار لا تتحد مع بعضها البعض في العقل بفعل محتواها فقط وإنما أيضا بفعل الحالة المزاجية للشخص نفسه. إن الشخص يكون أكثر عرضة لتداعي الأفكار السلبية الكئيبة على نفسه عندما يكون في حالة مزاجية سيئة. والشخص الذي يكتئب بسهولة يميل إلى خلق شبكة قوية للغاية من الروابط بين الأفكار التي تعتريه بحيث يصعب عليه التخلص من الحالة المزاجية السيئة عندما تعتريه. ولكن الشيء المثير للسخرية هو أن الشخص المكتئب يميل إلى استخدام موضوع كئيب واحد لصرف انتباهه عن موضوع آخر مثير للاكتئاب ما يزيد من تولد المشاعر السلبية (جولمان، 2000).

إذن فالبحث في مفهوم الذكاء العاطفي يثبت أن مشاعرنا الأكثر عمقاً وشغفنا هو الدليل والمرشد الأساسي والأول لنا، ففي مواقف الحياة الحرجة تلعب المشاعر دوراً هاماً في تحديد اختياراتنا، فعند الاختيار ينظر العقل للخيار على أنه غير عقلاني، بينما يرى القلب أنه الخيار الوحيد المتاح وعندما يكون الفرد في صدد اتخاذ قرار أو فعل فإن المشاعر تكتسب نفس مقدار أهمية الفكر إن لم يكن أكثر. إنّ ذلك يخالف بالطبع النظرة السابقة التي كانت سائدة بين علماء التمييز وهي أن الذكاء مرتبط بالحقائق بطريقة باردة وجافة، لقد تعاملوا مع الذكاء بطريقة عقلانية مفرطة، وتناولهم للذكاء كان نموذجاً خالصاً للمعلومات المجردة من أية مشاعر والتي تتبنى فكرة أن المشاعر ليس لها مكان في الذكاء، وأنها تعمل فقط على تشويه صورة الحياة العقلية (جولمان، 1995). والتعريفات القديمة للمشاعر أو العواطف تشير إلى أنها المسبب لفقد السيطرة على الفكر ما يقود إلى ردود أفعال غير واعية، لقد تناسى أولئك العلماء حقيقة أن العقل البشري يسبح في مستنقع فوضوي من الكيمياء العصبية، إذن فإن تناول الذكاء وطريقة تناول العقل للمعلومات افتقدت عنصرًا بالغ الأهمية، وهو أن المشاعر تقود العقل بل وتطغى عليه أحياناً، إن ذلك النموذج يعكس نظرة قاصرة للعقل، نظرة تعجز عن احتواء كل دقائق المشاعر التي تلون الحياة الذهنية.

أما العلوم العصبية الحديثة فإنها تشير إلى أن المشاعر قابلة للتكيف فهي تساعدنا على التفكير السليم وتنظّم أفكارنا، تحفزنا وتقود انتباهنا إلى الاتجاه الصحيح، بل وترشد سلوكنا أيضا، وتدعم فهمنا للعالم المحيط بنا. لقد قادتنا تلك العلوم إلى فهم أكثر وضوحاً من أي وقت مضى للكيفية التي يركز بها العقل على المشاعر وكيف أنها تقودنا إلى الثورة أو الحزن، وكيف يمكن توجيه الأجزاء الأكثر قدماً في عقولنا – التي تقودنا إلى الكراهية والحب على حد سواء – للأفضل أو للأسوأ (Mayer & Salovey, 2000).

إن العواطف والمشاعر تلعب دوراً رئيساً في حياتنا، ولقد أشار (George, 2000) إلى ذلك خلال دراسته، حيث أوضح بأن العواطف يمكن أن تكون مفيدة على النحو التالي:

- العواطف يمكن أن تكون مفيدة حيث إنّها توجّه الفرد لما يجب أن يستولي على اهتمامه وانتباهه، فيكون باستطاعة الفرد أن يركز انتباهه على تلك الإشارات التي ترسلها له عواطفه، فيرتّب الأولويات والعمليات الفكرية بطريقة سليمة. فالمشاعر تدعم الجانب الفكري ولا على تشوّشه.
- يمكن أن تستخدم العواطف كدليل عند القيام بعملية الاختيار من البدائل المتوفرة، وعند صناعة القرار، وذلك لأن العواطف تساعد الفرد على التنبؤ في الكيفية التي سيشعر بها الأفراد الآخرون عند تنفيذ أحد البدائل الذي من شأنه أن يساعد الفرد على اختيار أحد الحلول المطروحة.
- العواطف تستطيع أن تسهل بعض أنواع العمليات الفكرية، فتساهم في انسيابها وسلاستها.
- أخيراً القدرة على الانتقال من حالة عاطفية لأخرى يقود إلى عملية تخطيط أكثر مرونة، وإلى إيجاد عدة بدائل، والى توسيع مدى الإدراك للمشاكل الموجودة.

لقد أشار العالم "سالوفي" إلى أن المشاعر هي الدليل لأفعالنا ونشاطاتنا المعرفية، فعلى سبيل المثال إن المشاعر الإيجابية تساعدنا في عملية الاستدلال والاستنتاج، أما المشاعر السلبية فهي تعزز عملية الاستنباط لدى الأفراد، وبشكل عام فإن المزاج الإيجابي يساعد الأفراد على كتابة خطة تجارية جيدة بصورة أفضل مما لو كان الأفراد في مزاج سلبي، في حين أن المزاج السلبي يساعد الأفراد على كشف الأخطاء في تقرير مالي. إلا أن الأفراد في المزاج السلبي ينظرون للأمور بمنظار تشاؤمي، فهم يميلون إلى تضخيم الحدث السلبي وتحجيم الحدث الإيجابي والعكس صحيح (Mayer & Salovey 1993).

إن وظيفة العواطف هي حماية الإنسان من الأخطار والحفاظ على وجوده، فالعواطف تلعب دورها الإيجابي حينما تأتي في الوقت المناسب وبالشدة المناسبة ولفترة مناسبة، كما يقول

أرسطو:" أي شخص يمكن أن يغضب، هذا سهل ولكن أن يغضب من الشخص المناسب، بالقدر المناسب، في الوقت المناسب، للسبب المناسب، وبالشكل المناسب، فهذا ما ليس سهلاً" (أرسطو،The Nichomachean Ethics) المشار إليه في (جولمان، 1995). ولكن يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار أننا لا نستطيع أن نقرر عواطفنا لكننا نستطيع أن نقرر ماذا نفعل حيالها، حيث إنّ التركيبة العاطفية للإنسان وراثية، ولكن كيفية التعامل معها مكتسبة ويجب أن نفهم أن التحكم في العواطف لا يعني تجاهلها أو كبتها وإنما إدارتها وحسن التعامل معها.

ولعل الأخبار التي نسمعها يومياّ عن أحداث العنف ما هي إلا دليل على انهيار المدنية والأمان، ولكن هذه الأخبار تعكس ببساطة وإلى حد كبير افتقاد حس السيطرة، والتحكم في المشاعر من حولنا، ولقد قامت الدراسات على إثبات أن هناك طريقتين لدى الإنسان للتعامل مع المعرفة تتفاعل هاتان الطريقتان المتباينتان في المعرفة مع بعضهما البعض لبناء حياتنا العقلية، الطريقة الأولى هي العقل المفكر أو العقل المنطقي وهو وسيلة الفهم التي ندركها شعوريا تماما بوعينا، إنه الإدراك والتفكير، إنه العقل القادر على الموازنة والتفكر. ولكن فضلا عن هذا العقل هناك نظام آخر للمعرفة وهو النظام التلقائي القوي، إنه العقل غير المنطقي أو العقل العاطفي، إن هذين العقلين – العاطفي والمنطقي – يعملان بالتنسيق مع بعضهما البعض في معظم الأوقات وفي مختلف الظروف استنادا إلى الطرق المختلفة التي يتبعها كل منهما لإرشادنا في هذا العالم (Salovey& Sluyter, 1997).

هناك حالة من الاتزان بين العقل العاطفي والمنطقي، حيث تعمل المشاعر على تغذية العمليات الدائرة في العقل المنطقي وإمدادها بالمعلومات، بينما يعمل العقل المنطقي على إعادة تعريف وأحيانا الاعتراض على بعض معطيات العواطف أو المشاعر، ومع ذلك يبقى كل من العقل المنطقي والعقل العاطفي شبه مستقلين، حيث يعمل كل منهما على أداء عمليات منفصلة، ولكن متصلة داخلياً في العقل البشري، كما أنه في حالات كثيرة بل وفي معظم الأوقات يكون هذان العقلان في حالة تناسق كامل، حيث تكون المشاعر أساسية للتفكير والفكر أساسيا للمشاعر (Goleman, 1998).

وهذا يقودنا إلى الاستنتاج بأن كل المشاعر هي في جوهرها دوافع للتحرك، أو خطوط فورية للتعامل مع معطيات الحياة التي غرسها الارتقاء بداخلنا. وهذا يعني بالتالي أن المشاعر تلعب دورا بالغ الأهمية في التفكير العقلاني، وفي ظل هذه العلاقة الثنائية بين الفكر والعاطفة تقودنا القدرات العاطفية في اتخاذ القرارات التي تفرضها اللحظة بالتضافر مع التفكير المنطقي العقلاني ما يجعلنا نقدم أو نحجم عن الفكرة ذاتها. وبنفس الطريقة يلعب العقل المفكر دورا

تنفيذيا في عواطفنا – باستثناء تلك اللحظات التي تتفجر فيها العواطف خارج نطـــاق الســـيطرة ويتعثر فيها العقل العاطفي. إن فهم التفاعل بين بنية العقل التي تحكم لحظات غضبنا وخوفنا أو حبنا وفرحنا تكشف الكثير عن كيفية تعلمنا أو اكتسابنا للعادات العاطفية التي يمكـــن أن تحطـــم أفضل نوايانا، وكذلك كل ما يمكننا عمله للحد من أو التصدي للمشاعر التلقائية الأكثـــر إحـــداثا للدمار أو المسببة للانهزامية الذاتية.

3.1.2 مفهوم الذكاء العاطفي.

وفيما يتعلق بتعريف الذكاء العاطفي يجب الانتباه إلى أن المفهوم يتضمن شقين الأول هـــو الذكاء والثاني هو العواطف أو المشاعر، ولقد قام العلماء في القرن الثامن عشر بتقسيم العقـــل إلى ثلاث جوانب،الأول: الجانب الإدراكي والمنطقي المتمثل بالأفكار، أمّا الثاني: فهو الجانـــب العاطفي المتمثل بالمشاعر والعواطف، أما الجانب الثالث: فهـــو الغريـــزة والـــدوافع المتمثـــل بالرغبات، وبناءً على هذا يوضح العالمين "سالفوي وماير" أن الذكاء العاطفي يتضمن مجموعة من عمليات معالجة البيانات العاطفية تبدأ من أصغر وأسهل العمليات وهي القدرة البسيطة على الوعي والتعبير عن العواطف الشخصية إلى العمليات الأكثر صعوبة وهي إدراك وفهم مصـــدر تلك العواطف وتنظيمها والسيطرة عليها (Mayer & Salovey, 1997)، هـــذا التعريـــف للـــذكاء العاطفي يشير إلى أن العواطف تجعل الأفكار أكثر ذكاءً وتجعلك أيضاً ذكياً حين تفكر بعواطفك. إن الذكاء العاطفي هو القدرة على إدراك المشاعر وتعرّفها، أي أن تستطيع الولوج بداخلك لخلق المشاعر التي تساعدك على تحقيق أفكارك، إنه القدرة على فهم المشاعر وتكوين معرفة عاطفية، ما يساعدك على ضبط مشاعرك والذي يؤدي بدوره إلى نمو عاطفي وفكري سليم.

لقد أشار (David Caruso) في مقابلة إذاعية في شهر شباط من عام (2004) أن الذكاء العاطفي يتضمن مجموعة من القدرات منها التعرّف على المشاعر الذاتيـــة وإدراكهـــا بدقـــة، اســـتخدام المشاعر من أجل التفكير السليم، معرفة وفهم المسبب للمشاعر، إدارة تلك المشـــاعر والتعامـــل معها بطريقة منفتحة من أجل الاستفادة من المشاعر الإيجابية والسيطرة على المشاعر الســـلبية (Hien, 2005).

كما أشار (الخضر، 2008) في كتابه *الذكاء الوجداني* إلى أن "الذكاء الوجداني يشمل القدرة على إدراك الانفعالات بدقة، وتقييمها، والتعبير عنها، والقدرة على توليد الانفعالات، أو الوصول إليها عندما تسير عملية التفكير، والقدرة على فهم الانفعال والمعرفة الوجدانية، والقدرة على تنظـــيم الانفعالات بما يعزز النمو الوجداني والعقلي"، والتعريف المشار إليه يعرف الـــذكاء الوجـــداني

على أنه مجموعة من القدرات المنفصلة، ولكنها متجانسة مع بعضها، بمعنى أن الفرد قد يكون عالي القدرة في فهم انفعالات الآخرين من خلال حساسيته في قـراءة إشـارات الوجـه غيـر الصادقة مثلا، ولكنه منخفض القدرة في تنظيم انفعالاته والتعبير عنها. ولقد اسـتخدم الباحـث مصطلح الذكاء الوجداني عوضاً عن الذكاء العاطفي.

ومن تعريفات الذكاء العاطفي بأنه " القدرة على التعامل مع المعلومات العاطفية، مـن خـلال استقبال هذه العواطف واستيعابها وفهمها وإدارتها" وأنه مرتبط بأربع جوانب أساسية هي: معرفة العواطف واستقبالها والتعبير عنها، تسيير العواطف للعمليات الفكرية، التفهم والتحليل العاطفي، وأخيراً الإدارة العاطفية (مبيض، 2003).

هذا ويجب أن يؤخذ بعين الاعتبار أن الذكاء العاطفي ليس كتلة واحدة بل هو مجموعـة مـن المهارات والكفاءات العاطفية، وهنالك احتمالية أن يمتلك الفرد بعض تلك المهارات ويكون لديه قصور في غيرها. فمن الطبيعي أن يختلف الناس في قدراتهم في هذه المجـالات، فقـد يكـون البعض ذكيا في معالجته لحالات القلق التي تنتابه ولكنه لا يستطيع أن يخفف شعور شخص مـا بالملل أو الضجر. كما وأن أهمية الوعي بالذات ومعرفة النفس تعتبر حجر الزاوية في الـذكاء العاطفي حيث يشمل ذلك الوعي بالذات وإدراك الحالة المزاجية للفرد والتفكير فيها بشكل جيـد وتقييمها بشكل موضوعي ولكنه لا يكون محايدا بشكل كامل.

وقد ذكر جولمان بأننا إذا ما أردنا التفريق بين الرجل والمرأة من حيث امتلاكهم للذكاء العاطفي فإنّ الرجل الذي يتمتع بذكاء عاطفي مرتفع يكون متزنا اجتماعيا ومنفتحا ومتفائلا وليس عرضة لمشاعر الخوف والقلق. وذلك لأنه يملك قدرة فائقة على الالتزام بالأشخاص والقضايا، كما أنـه قادر على تحمل المسؤولية، وامتلاك نظرة أخلاقية وهو متعاطف وحنون ومتفهم في علاقاتـه. وحياته العاطفية تكاد تكون ثرية ولكن مناسبة، وهو يشعر بالارتياح مع نفسه ومع الغير، ومـع البيئة الاجتماعية التي يحيا بداخلها. أما المرأة الذكية عاطفيا فهي في المقابل تميل إلى الاتسـام بالحزم والتعبير عن مشاعرها بشكل مباشر، كما أنها إيجابية بشأن نفسها، إنها تـدرك معنـى الحياة مثل الرجل تماما، فهي متفتحة واجتماعية، كما أنها تجيد التعبير عن مشاعرها (بدلا مـن أن تثور وتتفوه في ثورتها بما قد تندم عليه في وقت لاحق)، كما أنها تجيد مجابهـة الضـغوط وتتمتع بذكاء اجتماعي يمكنها من التعامل بسهولة مع الأشخاص الجدد، وهي تشعر بتواؤم نفسي يسمح لها بأن تكون تلقائية ومرحة ومقبلة على التجارب الحسية، وبخلاف المرأة التـي تتمتـع بحاصل ذكاء خالص، فإنها نادراً ما تشعر بالقلق أو الذنب أو تغرق في الأحزان والهموم التـي تعيقها عن إكمال مسيرتها بالحياة (جولمان، 1995).

هذا وقد عرف (Bar-on) الذكاء العاطفي بأنه تنظيم مكون من المهارات والكفاءات الشخصـية والعاطفية والاجتماعية التي تؤثر في قدرة الفرد على التعامل بنجاح مـع المتطلبـات البيئيـة والضغوط، وأضاف بأنه هذه القدرات هي قدرات ومهارات غير معرفية تسهم بشكل كبير فـي تحديد مدى نجاح الفرد على الصعيد الشخصي والصعيد العملي (Bar-on, 2000).

إذن نستطيع القول إنّ الذكاء العاطفي هو مشروع النهضة بالإنسان القادر علـى وعـي ذاتـه والتحكم بإنفعالاته وبناء القدرة على التعاطف وامتلاك زمام المهارات الاجتماعية، كـي يحقـق مفهوم الإنسان المثالي في مجتمع القرية الصغيرة الذي لم يعد يجدي الذكاء العقلي منفرداً فيـه نفعاً. بناءً على ذلك وجب على الإنسان أن يتعرف وينمي هذه المهارات العاطفية لديه من خلال عدة مجالات وطرق ومن بينها: معرفة الإنسان عواطفه والوعي بها ووقت حدوثها والتحكم بها، كما يجب عليه رصد مشاعر الآخرين وانفعالاتهم ومعرفة مؤشراتها، والوصول إلـى درجـة الإيثار والخيرية في التعامل معهم أو ما يعرف بالتقمص الوجداني (empathy)، وأن يتعلم كيفية التعامل الإيجابي المرن مع هذه العواطف. والقدرة علي تهدئة النفس والتخلص من القلق الشديد أو التهجم أو سرعة الاستثارة ونتائجها المدمرة على الفرد والآخرين، هذا بالإضافة إلى كـون الفرد قادراً على تحفيز النفس، أي توجيه العواطف في خدمة هدف مـا أو أمـر مهـم للفـرد والجماعة ومنها تأجيل الإشباع والقدرة على التعامل مع الغرائز وهو أساس كل إنجاز. ومن ثم وجب على الفرد أن يحسن توجيه المهارات الاجتماعية وتنميتها حيث يصبح قادراً على أن يدير العلاقات الاجتماعية بفن، وذلك من خلال التعاطف مع الآخرين والكفاءة الاجتماعية والمهارات الشخصية المتميزة التي تلزم في التعامل مع الآخرين والوصول إلى القبول والشـعبية والقيـادة والفاعلية في بناء الصلات الاجتماعية مع الآخرين.

4.1.2 مكونات الذكاء العاطفي.

كما تبيّن من تعريفات الذكاء العاطفي فهو يتضمن مجموعة من الكفاءات والمهارات العاطفيـة، وقد تعددت آراء الباحثين والعلماء حول ماهية هذه العناصر المكونة للذكاء العـاطفي وكيفيـة تقسيمها، علماً بأن تعدد تلك الآراء لم يؤد إلى تعارض أو اختلاف وإنما إلى تنوع وإثراء، وفيما يلي عرض لمكونات الذكاء العاطفي والكفاءات والقدرات التي يتكون منها كما ذكرها الكثير من الباحثين.

كما ذكر سابقاً فإن من أشهر من كتب بموضوع الذكاء العاطفي هو العـــالم (Goleman, 1998) وكما ذكر في كتابه Working with Emotional Intelligence فإن الذكاء العـــاطفي قـــائم علـــى بعدين:

البعد الأول: الكفاءات الشخصية التي يندرج تحتها ثلاث كفاءات هي:

1. **الوعي الذاتي** الذي بدوره أيضاً يتضمن:

أ. الوعي العـــاطفي: وهو القدرة التي تمكن الفرد من تمييز مشاعره وآثارها، حيث إنّه يعـــرف الحالة العاطفية أو المزاجية التي يمر بها ولماذا تنتابه تلك المشاعر. كما يدرك تماماً الرابط بين مشاعره وطريقة تفكيره وسلوكياته وأقواله، ويقدر أن مشاعره تؤثر في أدائه هذا بالإضافة إلى أن لديه دليلا داخليا يقوده لأهدافه وقيمه الشخصية.

ب. تقييم النفس: الذي يعني معرفة الفرد لنقاط القوة والضعف لديه، فهو واع تماماً لها، حيـــث إنّه يستطيع التعلم من تجاربه السابقة وأخذ العبر من تجارب الآخرين. كما أنـــه منفـــتح علـــى الأفكار الجديدة، واسع الصدر، ويتقبل النقد، ويسعى دائماً لتطوير ذاته والاستزادة من التعلم. هذا بالإضافة إلى أنه يمتلك حساً فكاهياً. وهو قادر على توضيح الأمور كما تبدو مـــن زاويتـــه أو منظوره الشخصي.

ج. الثقة بالنفس: وهو تأكد الفرد من قيمته وقدراته الشخصية. حيث أن الفـــرد يكـــون معتـــد بوجوده واثق من مهاراته، كما أنه قادر على دعم الحق والأشخاص الذين لا يستطيعون الـــدفاع عن أنفسهم. وهو حازم وقادر على صنع القرارات حتى تحت الضغوط وفي ظـــل الظـــروف الصعبة والمبهمة.

2. **التنظيم الذاتي** الذي يتضمن القدرات التالية:

أ. ضبط النفس: وهو قدرة الفرد على إدارة عواطفه المضطربة ودوافعه، حيث إنّـــه يســـتطيع ضبط نفسه فهو قادر على إدارة مشاعره السلبية ومزاجه المتوتر. كما يستطيع أن يكون إيجابياً رابط الجأش ومستقر النفس حتى في الأوقات الصعبة، هذا بالإضافة إلى قدرته على الحفاظ على التفكير بوضوح والتركيز حتى في ظل الضغوط المختلفة.

ب. المصداقية: وهي قدرة الفرد على المحافظة على معايير الصدق والأمانة عند تعاملـــه مـــع الآخرين، حيث إنّه يتصرف بأخلاقية في المواقف المختلفة ويفعل الصواب بغض النظـــر عـــن اللوم أو العتاب، كما أنه يستطيع بناء أواصر الثقة مع الآخرين من خلال أصـــالته ومصـــداقيته العالية. هذا بالإضافة إلى أنه لا يتوانى عن الاعتراف بأخطائه ومواجهة الآخرين عندما يقومون

بسلوك لا أخلاقي. كما أنه دائم الحفاظ على مبادئه وقيمه حتى وإن كان شخصاً عادياً وليس من أصحاب الشهرة.

ج. الرشد والوعي والحس بالمسؤولية: حيث إنّ الفرد يكون مسؤولا عن جميع سلوكياته وتصرفاته الشخصية، فهو يحافظ على وعوده والتزاماته (يكون وفياً)، كما أنه يحافظ على مسؤوليته تجاه نفسه من أجل تحقيق أهدافه. وهو منظم وحريص عند أداء الأعمال الموكلة إليه.

د. التأقلم: وهي قدرة الفرد على التأقلم والتكيف للتعايش مع الظروف المختلفة والتغيرات التي تحدث من حوله، فهو قادر على تنفيذ المتطلبات والمهام المتعددة بسلاسة. كما يستطيع ترتيب الأولويات عند تنفيذ أعماله ويتمتع بالمرونة عند التعامل والنظر للأحداث المختلفة.

ه. الابتكار: فالفرد منفتح على الأفكار الجديدة والمعلومات المحدثة، وهو دائم البحث عن الأفكار الجديدة من مصادر متعددة، كما أنه يستمتع بإيجاد الحلول للمشاكل. يبتكر ويبدع الكثير من الأفكار الجديدة، فهو مقدام ومغامر مستعد لتحمل المخاطر في سبيل الوصول لكل ماهو جديد ومبتكر.

3. **التحفيز والدافعية** اللذان يتضمنان القدرات التالية:

أ. الدافعية الداخلية نحو الإنجاز: وهي مناضلة الفرد من أجل الوصول إلى معايير التميز وتطويرها. فهو يوجه ويركز جهوده نحو النتائج، يجتهد من أجل تحقيق أهدافه وطموحاته، كما يضع لنفسه مجموعة من الأهداف التي لا تخلو من التحدي، ويأخذ باعتباره المخاطر التي ربما تواجهه عند السعي لتحقيق تلك الأهداف. كما أنه يسعى للحصول على المعرفة من أجل تخفيض نسبة الالتباس والغموض الذي يعتري بعض المواقف. هذا بالإضافة إلى أنه يحاول الوصول للمعلومات التي تساعده على القيام بأداء أفضل. كما يمتاز بأنه دائم التعلم من أجل تحقيق أعلى مستويات الأداء.

ب. الالتزام: وهو التزام الفرد بتحقيق أهداف المجموعة أو المنظمة، فهو مستعد للتضحية بالأهداف الشخصية من أجل تحقيق الأهداف الأسمى للمنظمة، كما انه يستطيع أن يتعرّف على الغايات أو الأهداف التي تتعلق برسالة المنظمة أو الجماعة، ويستخدم جوهر قيم المجموعة عند صناعة القرارات واستكشاف الخيارات المتاحة، كما ويسعى بنشاط لإيجاد الفرص التي تحقق رسالة المنظمة.

ج. المبادرة: وهي الاستعداد للعمل عند توافر الفرص، حيث إنّ الفرد مستعد لاستثمار الفرص المتاحة أمامه. كما أنه يسعى لتحقيق نتائج أكثر من المتوقع ويتحايل على القوانين عند الضرورة

من أجل إنجاز الأعمال. بالإضافة إلى أنه يعمل على شحذ همم الآخرين من خلال القيام بالأعمال الجريئة وغير الاعتيادية.

د. التفاؤل والإصرار: على تحقيق الأهداف بغض النظر عن المعيقات والعقبات، فالفرد مصمّم على تحقيق طموحاته وغاياته رغم وجود المحبطات في طريقه. كما أنه يعمل وفق مبدأ الأمل في تحقيق النجاح بدل الخوف من الفشل. كما أنه ينظر إلى المعيقات على أنها ظروف يجب أن نديرها ونتعامل معها ولا ينظر لها على أنها قصور شخصي.

البعد الثاني: الكفاءات الاجتماعية التي تتضمن نوعين من الكفاءات هما:

1. **الوعي الاجتماعي** الذي يندرج تحته القدرات التالية:

أ. التعاطف: وهو القدرة على التعرّف على مشاعر الآخرين وتفهّم وجهات نظرهم، والاهتمام بهم وبالحالات المزاجية التي يمرون بها، فالفرد الذي يتمتع بهذه الكفاءة يوصف بأنه مستمع جيد للآخرين، ومتنبه للمشاعر التي تنتابهم في ظل الظروف المختلفة، كما أنه حساس ومتفهّم لوجهة نظر الآخرين وآرائهم، كما يساعد الآخرين بناءً على فهم حاجاتهم ومشاعرهم.

ب. التميّز في خدمة العملاء: وهي القدرة على توقع وإدراك وتحقيق حاجات الزبائن والتعامل معهم. فالفرد قادرعلى فهم حاجات الزبائن وقادر على إرضائهم بالخدمات والمنتجات المناسبة. كما يسعى دائماً لزيادة نسبة رضى العملاء وولائهم للمنظمة محاولاً تقديم المساعدة المناسبة في كل الأوقات، هذا بالإضافة إلى شعوره بالسعادة لتقديم تلك المساعدة. كما أنه يدرك وجهة نظر العملاء ويتفهم مواقفهم، ويتصرف كمرشد موثوق به.

ج. تطوير الآخرين: فالفرد لديه حس بما يحتاج إليه الآخرون حتى يستطيعوا تطوير أنفسهم، حيث إنّه يقدّم الدعم المستمر لهم من أجل تحسين قدراتهم. كما أنه قادر على تقدير نقاط القوة عند الآخرين فيكافئ إنجازاتهم ويعزز دوافعهم للعمل ويقدم التغذية الراجعة لهم عندما ينجزون أي عمل. كما أنه يستطيع تحديد احتياجاتهم ويعرف السبل لإرضائها، هذا بالإضافة إلى أنه لا يتوانى عن تقديم النصح والإرشاد للآخرين، فهو قادر على خلق جو مليء بالتحدي لهم الذي من شأنه أن يساعدهم على تطوير وتحسين مهاراتهم الشخصية.

د. إدارة التنوع التنظيمي: وهو القدرة على رؤية المواهب والمهارات والقدرات المختلفة التي يتمتع بها الأفراد الذي ينتمون لثقافات متنوعة واستثمار هذه القدرات بما يعود بالمنفعة على المنظمة. فالفرد يحترم ويتعامل برقيّ مع الأفراد الذين ينتمون إلى ثقافات مختلفة، كما يتفهم وجهات النظر المختلفة ويستطيع استيعاب الاختلافات الفردية. هذا بالإضافة إلى أنه ينظر للتنوع

الثقافي على أنه فرصة يجب أن تستثمر، فيعمل على توفير مناخ يستطيع أن يبدع فيه الجميع وينجحوا. ليس لديه أي نزعات عرقية أو تحيز، يعارض التمييز العنصري والتعصب أو التطرف.

ه. الوعي السياسي والدبلوماسي: وهو القدرة على قراءة مشاعر الجماعة وإدراك قوة العلاقات بين الأفراد. فالفرد يعرف بدقة مدى قوة وفاعلية العلاقات الاجتماعية، كما يستطيع استكشاف الشبكات الاجتماعية الجوهرية والمهمة الموجودة داخل التنظيم. هذا كما أن لديه القدرة على تعرّف القوى والدوافع التي تقف خلف آراء وأفعال الآخرين. إنه قادرٌ على قراءة المواقف التي تمر بها المنظمة والوقائع الخارجية التي تحيط بها بدقة.

2. **المهارات الاجتماعية** التي تحوي مجموعة من القدرات هي:

أ. التأثير: وهو القدرة على استخدام بعض المناهج بفاعلية من أجل اقناع الآخرين. فالفرد يستطيع إقناع الآخرين بسهولة ويسر، وذلك لامتلاكه مهارات عرض جيدة يستطيع من خلالها الاستحواذ على انتباه المستمعين. كما يستطيع استخدام استراتيجيات مختلفة مثل التأثير اللامباشر وذلك من أجل التوصل للدعم والإجماع. بالإضافة إلى قيامه بتنسق الأحداث الدرامية وربط المواقف المختلفة واستخدام الأمثلة من أجل الوصول للنقطة المراد الوصول إليها بفاعلية.

ب. مهارات الاتصال: وهي القدرة على إرسال رسائل واضحة ومقنعة. فالفرد لديه القدرة على استخدام استراتيجية (الأخذ والعطاء). حيث إنّه يختار الحالة المزاجية المناسبة للآخرين التي تساعده على أن يوصل رسالته لهم، هذا بالإضافة إلى أنه يتعامل مع القضايا الصعبة علناً وبوضوح ويستمع جيداً للآخرين ويسعى للوصول إلى التفاهم المشترك، كما أنه يدعم ويساهم في تبادل المعرفة مع الآخرين، ويعزز الاتصال المفتوح ويتقبل الأخبار السيئة والجيدة على حد سواء ويعرف كيفية التصرف في كلتا الحالتين.

ج. القيادة: وهي القدرة على إلهام الآخرين وقيادتهم وإرشادهم. فالفرد الذي يمتلك هذه القدرة يستثير الحماس من أجل رؤية ورسالة مشتركة، يتقدم للقيادة كلما دعت الحاجة لذلك بغض النظر عن منصبه، فهو قادرٌ على توجيه أداء الآخرين وخلق الإحساس بالمسؤولية والالتزام بأهداف الجماعة بداخلهم، فهو يعمل دائماً كقدوة للآخرين.

د. إدارة التغيير: وهي القدرة على المبادرة والتعامل مع التغيير وتحفيز الآخرين له. فالفرد هنا يستطيع تمييز فيما إذا كان هنالك حاجة للتغيير ويقدر على إزالة الحواجز التي تقف في وجه ذلك التغيير، فهو يتحدى الأوضاع الراهنة من أجل التصريح بالحاجة إلى التغيير، كما أنه

يناصر التغيير ويجند الآخرين من أجل السعي لتحقيق ذلك التغيير بالتخطيط وصـياغة الأدوار المتوقعة من الآخرين.

ه. إدارة الصراع: وهي قدرة الفرد على التعامل مع الصراعات والنزاعات الموجودة في البيئة من حوله وحلها عن طريق التفاوض واستخدام الأساليب الأكثر فاعلية، وذلك لامتلاكه مهـارة التعامل مع مختلف الأنواع من الناس وخصوصاً أولئك الذين يصعب التعامل معهم، كمـا أنـه يستطيع التعامل مع المواقف الصعبة بدبلوماسية وسياسة عالية. هذا بالإضافة إلى قدرته علـى الكشف عن الصراعات الكامنة، والإشارة إليها بشكل علني لحلها من خلال نقاش مفتوح، حيث يشرح كل طرف وجهة نظره، كما يعمل جاهداً على تخفيف حدة الصـراع الموجـود وذلـك بتشجيع النقاش والحوار المفتوح، كما يدعم الحلول التي تقوم على مبدأ الفوز للجميع.

و. بناء الروابط ودعم التكافـل: وهي القدرة على تغذية ودعم العلاقات النافعة والفعالة، حيـث يكون الفرد قادراً على دعم نمو التنظيم غير الرسمي داخل المنظمة ويعمل على الحفاظ عليـه. كما أنه يبحث عن العلاقات التي تحقق مصالح متبادلـة، وذلـك ببنـاء العلاقـات والصـلات والمحافظة على ان يعمل الجميع ضمن دائرة واحدة. هذا بالإضافة إلى أنه قادراً علـى صـنع صداقات شخصية في داخل بيئة العمل والمحافظة عليها.

ز. التعاون والتضافر: وهو القدرة على العمل مع الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشـتركة، حيث يكون الفرد قادراً على التركيز على المهمات من أجل إنجازها بالتوازي مع الحفاظ علـى الصداقات داخل بيئة العمل. كما أنه يتعاون ويتشارك بالمعلومات والموارد مع الأفـراد داخـل بيئته التنظيمية ويعزز وجود جو حميم داخل هذه البيئة، مما يسهم بدعم العلاقات بالمنظمة. هذا بالإضافة إلى كونه قادراً عن الكشف عن فرص التعاون ودعمها ورعايتها حتى تثمر بالفائـدة للجميع.

ح. التعامل مع الفريق: وهو القدرة على خلق فريق متناغم وتحفيز أعضائه لتحقيق الأهـداف الجماعية المشتركة، فالفرد قادرٌ على صياغة الصفات التي يجب أن يتمتع بها أعضاء الفريـق كالتعاون والاحترام والمساعدة والثقة، كما أنه يستطيع دفع أعضاء الفريق للمشـاركة بالعمـل بفاعلية وحماس. إضافة إلى أنه يقوم بتعريف هوية الفريق ورسالته، ويبني الفريق علـى مبـدأ العمل بروح الفريق والالتزام التام، وهو دائم المحاولة لحماية الفريق والمدافعة عنه وعن سمعته كما يشارك الفريق الانجازات والنجاحات المتحققة. هذا بالإضافة إلى عدم استخدامه لأسـلوب النقد القاسي الذي من شأنه أن يفقد المتلقي معنوياته والحماس والرغبة في بذل الجهد والقـدرة على حسن الأداء، ذلك لأنه يعتبر النقد السلبي بمنزلة هجوم شخصي مرير ومدمر للمعنويات.

أما (Hien, 2005) فقد أضاف بأن الشخص الذي يمتلك ذكاءً عاطفياً بدرجة عالية لا يتمتع فقط بالقدرة على التعرف على مشاعره والتعبير عنها، بل إنه يمتلك حصيلة لغوية غنية تمكنه من استخدام الألفاظ والتعابير المناسبة التي بالفعل تجعل الطرف الآخر يدرك الحالة العاطفية والمشاعر التي يمر بها. كما أكد أن أحد قدرات الذكاء العاطفي هي معرفة المشاعر والحالة العاطفية التي يمر بها الآخرون ليس فقط من خلال تعابير الوجه ونبرات الصوت ولغة الجسد بل أيضاً من خلال الأعمال الفنية والموسيقى التي يقوم الأشخاص الآخرين بتأليفها أو الاستماع إليها. ولقد أشار أيضاً إلى وجوب التفريق بين القدرات العاطفية التي يولد بها الإنسان والمهارات العاطفية التي يستطيع امتلاكها من خلال تجاربه بالحياة، فمسيرة الحياة بما فيها من بيئة محيطة والتعليم الذي يتلقاه الفرد والتجارب والخبرات التي يمر بها إما أن تصقل قدراته العاطفية وكفاءاته فتكسبه مهارات متعددة للتعامل مع العواطف بدءًا من تعرفها والتعبير عنها أو أن تضعف تلك القدرات وتخفيها.

أما كل من دوغلاس وزملاؤه (Douglas, et al., 2004) فقد أشاروا إلى أن هذا النوع من الذكاء يتضمن ما يقارب العشرين قدرة من القدرات العاطفية والاجتماعية ارتبطت بالأداء والإنجاز المتميز في بيئات العمل المختلفة، هذا وقد صُنّفت القدرات إلى أربع فئات محورية هي:

1) **الوعي بالذات:** وهو قدرة الفرد على معرفة مشاعره وتفهمها، بالإضافة إلى ثقته بنفسه ومعرفته بالأمور التي تحفزه والموضوعية في تقدير الذات وقدراتها.

2) **الوعي الاجتماعي:** وهو القدرة على تمييز مشاعر الآخرين ومحاولة التعامل معهم وفقاً لاستجابتهم العاطفية والتعاطف معهم، والتعامل مع الآخرين بوعي وحساسية لثقافاتهم وبيئاتهم المختلفة، بالإضافة إلى القدرة على تحفيز العاملين وتطويرهم والتأثير فيهم، وتقديم خدمة متميزة للزبائن.

3) **الإدارة الذاتية:** وتتمثل في القدرة على إصدار الأحكام والتصرف المتزن القائم على التفكير المتأني، والقدرة على التحكم في السلوك الشخصي، والقدرة على تحفيز الذات من أجل الإنجاز وتحقيق الأهداف الشخصية، بدلاً من التركيز على الحوافز المادية المؤقتة، إن الفرد الذي يمتلك هذه القدرات يجب أيضاً أن يتصف بالتفاؤل، الالتزام، الصدق، القابلية للتغيير، هذا بالإضافة إلى القدرة على التعامل مع المواقف الغامضة والصعبة.

4) **المهارات الاجتماعية:** والتي تتضمن القدرة على بناء العلاقات الاجتماعية الطيبة مع الأفراد في المحيط، وإدارة هذه العلاقات والقدرة على استدامتها بشكل فعال، كما تشمل القدرة على بناء فريق العمل وقيادته، والقدرة على التفاوض والإقناع.

أما (Bar-on) فقد ركز عند تحليله للذكاء العاطفي على آثاره ونتائجه وأنه ينتمي إلـى ميـدان الإمكانيات العقلية والقدرات العاطفية غير المعرفية. وقد حدد خصائص الذكاء العاطفي تبعاً لذلك عن طريق مجموعة من السمات والقدرات المرتبطة بالمعرفة العاطفية والاجتماعية التي تـؤثر في قدرتنا الكلية على المعالجة الفعالة لمتطلبات البيئة، وأوضح (Bar-on) أن الـذكاء العـاطفي يتكون من خمس كفاءات لا معرفية أو قدرات كما يطلق عليها أحياناً، وهي:

1. **كفاءات لا معرفية ذاتية (مكونات الشخصية الداخلية):** وهي عبارة عـن مجموعـة مـن الكفاءات اللامعرفية الفرعية أو مجموعة من القدرات التي تساعد الفرد على التعامل مع نفسـه بنجاح، مثل: الوعي الذاتي والتوكيدية وتقدير الذات وتحقيق الذات والاستقلالية.
2. **كفاءات ضرورية للعلاقة بين الأشخاص (مكونات العلاقة بين الأشخاص):** وهي عبارة عن مجموعة من الكفاءات الاجتماعية التي تساعد الفرد على إقامة علاقات ناجحة ذات تأثير إيجابي على الآخرين، مثل: التعاطف والمسؤولية الاجتماعية والروابط بين الأشخاص.
3. **كفاءات ضرورية لقابلية التكيف (مكونات القدرة على التوافـق):** وهـي مجموعـة مـن الكفاءات اللامعرفية الفرعية التي تساعد الفرد على التكيف الناجح مع واقع الحيـاة ومتطلبـات البيئة المحيطة، مثل: حل المشاكل وإدراك الواقع والمرونة.
4. **كفاءات ضرورية للقدرة على إدارة الضغوط وضبطها (مكونـات إدارة التـوتر):** وهـي مجموعة من الكفاءات اللامعرفية الفرعية أو القدرات التي تساعد الفرد علـى إدارة الضـغوط ومقاومة الاندفاع وضبط الذات، مثل: تحمل الضغوط والتوتر وضبط الاندفاع.
5. المزاج العام: وهو مجموعة من الكفاءات اللامعرفية الفرعية أو القدرات التي تساعد الفرد على إدراك حالته المزاجية وتغييرها بشكل إيجابي، مثل: السعادة والتفاؤل.

ولقد أعد (Bar-on) أول أداة لقياس الذكاء العاطفي وكانت مصممة للتعرّف على تلك الكفـاءات اللامعرفية، واستخدم مقياس تقرير ذاتي مكون من (360) فقرة للتحقق مـن تلـك الكفـاءات اللامعرفية الخمسة كما وصفها (Bar-on, 2000).

وقد قدم "سالفوي" مع زميله " جون ماير" تعريفا مستفيضاً للذكاء العـاطفي وقسـما القـدرات العاطفية إلى خمسة مجالات أساسية وهي (Salovey& Mayer, 1990):

1. **تعرف الشخص مشاعره الخاصة:** الوعي والإدراك الذاتي – التعرف على المشاعر فـور حدوثها – هذا هو المفتاح الأساسي للذكاء العاطفي. فالقدرة على التحكم في المشاعر فـي كـل الأوقات تلعب دورا بالغ الأهمية للتبصر النفسي وفهم الذات، وافتقاد الشـخص للقـدرة علـى ملاحظة مشاعره الشخصية يجعله يسقط تحت رحمة تلك المشاعر، أما الشخص الذي يملك فهما

جيدا لمشاعره فسوف يكون قائدا أفضل لحياته، وسوف يكون أكثر تمكنا وثقة في معرفة مشاعره الحقيقية تجاه القرارات الشخصية التي يجب أن يتخذها، مثل الشخص الذي يجب أن يتزوجه، والعمل الذي يجب أن يمارسه.

2. **التحكم في المشاعر:** التحكم في المشاعر بحيث تصبح مناسبة، وهي قدرة تنشأ بناء على الإدراك الذاتي وتشمل القدرة على تهدئة الشخص لنفسه، والتخلص من القلق والكآبة أو الغضب والثورة وعواقب الفشل. إن الشخص الذي يفتقد هذه القدرة ولا يستطيع اكتساب هذه المهارة النفسية الأساسية سوف يجد نفسه دائما في حالة صراع مع مشاعر الحزن، بينما الشخص الذي يمتلك هذه القدرة سوف يجد نفسه قادرا على التعافي السريع والامساك بزمام نفسه أمام إخفاقات الحياة وإحباطها.

3. **تحفيز الذات:** إن توجيه العواطف لخدمة هدف ما يعتبر عاملا أساسيا لتركيز الانتباه وتحفيز الذات والاتقان والإجادة والإبداع. إن السيطرة العاطفية على النفس وإرجاء إشباع الرغبات والاستجابات اللاشعورية التلقائية تقف وراء القدرة على الوصول إلى أي نوع من الانجاز، كما أن القدرة على التوافق مع حالة "الانسياب " تمكن الشخص من بلوغ مستوى أداءٍ غير مسبوق في أي مجال. إن الشخص الذي يمتلك هذه المهارة سوف يكون أكثر كفاءة وإنتاجية من غيره في أي مهمة يضطلع بها.

4. **التعرّف على مشاعر الغير:** وهو التعاطف – وهي قدرة أخرى تعمل على بناء الوعي الذاتي – وهو أساس" مهارة الشخص". فالشخص المتعاطف يكون أكثر إصغاءً وانتباها إلى كل الاشارات الاجتماعية التي تنم عن رغبات الغير واحتياجاتهم، والذي يجعله أفضل في شغل وظائف معينة مثل القائمين على الرعاية والمدرسين ورجال المبيعات والمديرين.

5. **إدارة العلاقات:** يعتمد فن العلاقات – في الجزء الأكبر منه – على مهارة إدارة مشاعر الغير، إنها القدرات التي تمنح الشخص الشعبية والقيادة والفاعلية في التعامل مع الغير. إن الشخص الذي يتفوق في هذه المهارات سوف يجيد أي شيء يعتمد على التفاعل السلس مع الغير، إن هؤلاء الأشخاص هم نجوم المجتمع.

بالطبع يختلف الناس عن بعضهم البعض من حيث قدراتهم في كل مجال من هذه المجالات. ولكن العقل يتسم بدرجة مرونة عالية فضلا عن أنه لا يكف عن التعلم. وهذا يعني أن أي قصور على مستوى المهارات العاطفية يمكن أن يخضع للعلاج والتدارك، وأن كل مجال من هذه المجالات يمثل إلى حد كبير مجموعة من العادات والاستجابات التي يمكن أن تتحسن مع بذل الجهد الصحيح اللازم.

ويمكننا القول إن الذكاء العاطفي وباختصار هو القدرة على تمييز وفهم مشـــاعرك ومشـــاعر الآخرين، والقدرة على استخدام هذا الوعي من أجل إدارة سلوكك وعلاقاتك مع الآخرين. إنـــه جزء غير ملموس فينا ولكنه يؤثر في مدى وعينا بأنفسنا، ويوجه سلوكنا، ويقود إبحارنـــا فـــي علاقاتنا مع الآخرين، وصناعتنا للقرارات التي لها كل الآثار الإيجابية على حياتنا.

وبالرغم من أن الذكاء العاطفي عنصر ليس سهلاً قياسه كالذكاء العقلـــي، ولا يمكـــن إضـــافته كمهارة متقنة عند تصميم السيرة الذاتية، إلا أنه وبعد كل ما توصل إليه الباحثون يصعب إنكار فاعليته وتأثيره في الأفراد داخل البيئة التنظيمية.

2.2 الجزء الثاني: إدارة الصراع التنظيمي.

2.2.1 مقدمة:

لقد اهتم العديد من الباحثين والعلماء بدراسة موضوعات الصراع وادارته داخل البيئة التنظيمية وذلك لما لهذا الموضوع من أهمية قصوى وتأثير مباشر على سير ومخرجات العمل. والصراع عنصر لا بد من وجوده في حياتنا سواءً في بيئة العمل أم في الحياة العامة، ذلك لأن الأشخاص يمتلكون رغبات وتوقعات مختلفة، لذا كان الصراع مخرجاً طبيعيًا للتواصل والتفاعل الاجتماعي حين اختلفت الآراء والإتجاهات والمصالح، إنه في حقيقة الأمر عنصر يتعذر تجنبه داخل بيئة العمل.

إن الصراع التنظيمي من الموضوعات الهامة التي تؤرق المدير في الوقت الحاضر، حيث إنّه يأخذ ما نسبته (20%) من وقت العمل لديه لإدارة تلك الصراعات (Aldag &Kuzuhara, 2002). ذلك أن الصراعات داخل البيئة التنظيمية مستمرة سواء أكانت بسيطة وثانوية أم جوهرية وبالغة الأهمية. كما أن هذه الصراعات تحمل بين طياتها عواقب إيجابية أو سلبية للمنظمة، ولعل هذه العواقب تعتمد على كيفية التعامل مع الصراع الموجود وطرق إدارته أو الاستراتيجيات المستخدمة لمعالجته، وفي أي مرحلة من مراحل الصراع يتم الانتباه له ومعالجته، حيث لا يجب أن يترك الصراع ليتصاعد حتى يصل إلى مراحل متطورة، فالتعامل السليم مع الصراع وإدارته بطريقة فاعلة وبالوقت المناسب يؤدي إلى مخرجات إيجابية أهمها: ارتفاع نسبة الرضى الوظيفي وزيادة فاعلية وكفاءة المنظمة. وعندما تدعو الحاجة إلى تخفيض حدة الصراع التنظيمي يجب إعداد مجموعة برامج إدارية تعنى بإدارة الصراع وحل المشكلات الإدارية.

2.2.2 مفهوم الصراع التنظيمي وطبيعته:

لقد اجتهد الكثير من الباحثين والمفكرين والعلماء في تحديد أو تعريف ماهية الصراع من العصر القديم حتى وقتنا الحاضر ومنهم أرسطو وافلاطون وهيغل وكارل ماركس وغيرهم من المفكرين الذين مهّدوا الطريق أمام غيرهم من العلماء الذين سعوا للبحث والتقصي في هذا الموضوع المهم. ولقد قدّم العديد من التعريفات للصراع التنظيمي وتباينت الآراء فيما اذا كان الصراع عنصراً إيجابياً أم سلبياً داخل بيئة العمل التنظيمي. فمنهم من اعتبره أحد الأشكال الرئيسة للتفاعل، ومنهم من أكد أنه إرباك وتعطيل للعمل ولوسائل اتخاذ القرارات بشكل يؤدي إلى صعوبة المفاضلة والاختيار بين البدائل، ومنهم من أشار إلى أن وجود الصراع عند مستوى

معيّن يعتبر حافزاً ويعتبر أيضاً أحد مصادر القوة لرفع الأداء الوظيفي للأفراد والجماعات، وأن وصول الصراع إلى مستوى عالٍ يترتب عليه آثار سلبية أكثر منها إيجابية. ورغم اختلاف الآراء إلى أن هناك إجماعاً على أن وجود تباين وتنافر في وجهات النظر أمر ضروري لنشوء الصراع داخل بيئة التنظيم.

وإذا أردنا تعريف الصراع اصطلاحا فهو مأخوذ من الكلمة اللاتينية (Conflicyus) التي تعني التطاحن معاً باستخدام القوة وهي تدل على عدم الاتفاق (الصيرفي، 2008، ص:6). أما المعنى اللفظي فإنه يشير إلى: "التفاعل الذي تتعارض فيه الكلمات والعواطف والتصرفات مع بعضها البعض مما يؤدي إلى آثار تمزقية " (راشد، 1994). ولقد عرف الكثير من الباحثين مفهوم الصراع منهم (Kelly) حيث عرّفته على أنه " نتيجة جانبية للتغير وأنه من الممكن أن تتم الاستفادة منه ووضعه تحت سيطرة المنظمة، كما يمكن أن يكون الصراع هادفا وفعالاً بحيث يؤدي إلى تفجير الطاقات والمواهب والكفاءات الفردية والجماعية الكامنة (Kelly, 1970, p:501) أما بالنسبة (الجندي،2002: 64) فقد أشار إلى أن مفهوم الصراع التنظيمي هو عملية الخلاف أو النزاع التي تتكون كرد فعل لممارسة ضغط كبير من جانب فرد معين أو مجموعة أفراد أو منظمة على فرد آخر أو مجموعة أفراد آخرين، سواء من داخل ميدان العمل أو في ميدان مجتمعي آخر، وذلك بهدف إحداث تغيير (إيجابي أو سلبي) في بنية أو معايير أو قيم ذلك الفرد أو تلك المجموعة أو المنظمة. ولقد عُرف الصراع بأنّه حالة تظهر داخل البيئة التنظيمية للتعبير عن عدم الرضا أوعدم الاتفاق الناتج من التفاعل بين الافراد، وحالة عدم الرضا تنتج عن وجود خلافات شخصية أو تعارض بالأهداف أو اختلاف بالتوقعات، وتضارب بالمصالح أو وجود ارتباك بالاتصال بين الأفراد، كعدم رضا الموظف عن ترفيعاته مثلا، أوعدم الاتفاق على كيفية توزيع الموارد (Costantino& Merchant, 1995).

أما رحيم (Rahim & Judge, 2001: p.230) فيعرف الصراع بأنه عملية تفاعلية تأتي نتيجة التنافر وعدم الاتفاق بين الأفراد أو الجماعات، أو بسبب تدخل أحد الأطراف في أنشطة وأعمال الطرف الآخر أو منعه من تحقيق أهدافه خصوصاً في ظل شح الموارد المتاحة داخل التنظيم ورغبة كل طرف بإشباع حاجاته، أو عند وجود تباين بأهداف وقيم واتجاهات ومعتقدات الطرفين.

ولكن (lewis Coser) نظر إلى الصراع الوظيفي بطريقة تماثل (سيمل) حيث وصفه بأنه عملية تحافظ على حيوية ومرونة تكوين أنماط النظم داخل التنظيم الاجتماعي، فالصراع هو العنصر

الذي يستطيع القضاء على الرتابة والروتين في بيئة العمل، حيث إنّه يبعث شرارات التجديد، فهو يعتبره عنصرًا إيجابياً يفيد البيئة التنظيمية على المدى البعيد (الطويل، 1998).

ولقد تم تناول مفهوم الصراع التنظيمي من خلال جانبين محددين هما:

1- **الجانب غير الوظيفي وغير البنّاء الذي يسبب خللاً وظيفياً داخل المنظمة:** حيث إنّ هذا الجانب يظهر بسبب الصراع غير المرغوب فيه، ويجب تقليله إلى أدنى حدٍ ممكن، أو إزالته من خلال الاختيار السليم للأفراد والتدريب وتوصيف الوظائف وإعادة التنظيم، وغالبا ما تساعد هذه المبادئ على تقليل أو احتمال منع بعض أشكال الصراع غير المرغوب فيه. ويعرف هذا الصراع على أنه نوع من المواجهة والتفاعل بين أفراد التنظيم التي من شأنها أن تضر بالمنظمات وتحول دون تحقيق اهدافها (Schermehorn, et al., 2003).

ولقد أوضح (الشرقاوي، 1992) أن هذا الصراع هو نوع من النقص والقصور الناتج عن الهيكل التنظيمي، وغالبا ما يؤدي هذا الصراع إلى التأثير على كفاءة وفعالية المنظمة وبصفة عامة فإن علاج النتائج السلبية للصراع يكمن في معالجة جوانب القصور في الهيكل التنظيمي بالدرجة الأولى، ويتضح من هذا الافتراض أن الجهود الإدارية لمعالجة الصراع التنظيمي يجب أن توجه إلى تحسين العديد من الأبعاد التنظيمية مثل: تحسين قنوات الاتصال، وتحديد المهام والاختصاصات الوظيفية، والاهتمام بصياغة القوانين والإجراءات التنظيمية كوسائل أساسية لعلاج الصراع.

2- **الجانب الوظيفي والبناء الذي يؤثر إيجابياً في كفاءة وفاعلية المنظمة:** وهو الصراع الذي يدور حول جوهر العمل، حيث يتناولونه داخل بيئة التنظيم بحسبانه ظاهرة سلوكية طبيعية حتمية تنظيمية تصاحب التفاعلات الإنسانية داخل أي منظمة، ولا يمكن التخلص منه بل ينبغي إدارته بشكل بناء وتحقيق أقصى استفادة ممكنة منه. وذلك لأنه متربط ارتباطا مباشرا بالإبداع، فالصراع يؤدي إلى سلسة من النقاشات الذي بدوره يؤدي إلى فهم أوسع لموضوع الجدل القائم، ما يدفع الأفراد إلى التحدي والابتكار "إن الاختلاف وحده يقود إلى أفضل الأشياء وأبرع الأشخاص" (أحمد، 47:2001). إن المنظمة يمكن أن تستخدم الصراع كأداة لمواجهة المشكلات المعاصرة والتحديات المستقبلية ما يساعد على التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية، ذلك لأنه يدفع بعجلة المنظمة نحو المرونة ومقاومة الجمود ويقود الأفراد إلى الجرأة في ابداء الرأي والدافعية لإنجاز الأفضل كما يرتقي بأدائهم ويرفدهم بالدافع من أجل البحث عن أفضل السبل لتنفيذ المهام والأدوار الموكلة اليهم (هلال، 2000)، وإن عدم وجود هذا النوع من الصراع داخل بيئة التنظيم يؤدي إلى تخييم جو الركود على البيئة التنظيمية ولن يظهر التميز أو

التجدد. إن الصراع هو العنصر الذي يجلب المشكلات إلى السطح فتصبح واضحة للعيان ولأطراف الصراع الذي يؤدي إلى دقة اتخاذ القرارات وسلوكها للمسار الصحيح واعطائها الأهمية المطلوبة.

3.2.2 أسباب الصراع ومصادره.

الأسباب المؤدية للصراع متعددة ومتنوعة تختلف باختلاف المنظمات وباختلاف أهدافها وحجمها والظروف المحيطة بها، ومن الأسباب المؤدية للصراع:

- **مشكلات الاتصال الإدارية:** معظم المشكلات تعود إلى سوء الفهم الناتج عن عدم وضوح خطوط الاتصال وقنواته ، فالاتصال الجيد يساعد على التقليل من مخاطر الصراع ويجنب المنظمات الإدارية الصراع غير الفعال الذي قد يؤدي إلى نتائج سلبية، ومن المعوقات التي تواجه عمليات الاتصال الإداري الفروقات بين الأفراد، فقد يختلف الأفراد في مستوى إدراكهم لعملية الاتصال والتواصل داخل بيئة العمل (أبو بكر، 2004)
- **التمكين داخل التنظيم:**عدم إشراك الموظفين بعملية صنع القرار داخل البيئة التنظيمية واتخاذ قرارات تخصهم دون الجوع اليهم أو مشاورتهم وتجاهل مفاهيمهم وخبراتهم ومدركاتهم يؤدي إلى نشوء صراع داخل بيئة التنظيم (هلال، 2000).
- **الثقافة التنظيمية:** وهي التي تحدد الخصائص العامة للعلاقات بين الأشخاص والقواعد الاخلاقية والاحتياجات والتوقعات. فقد تظهر في البيئة الداخلية معوقات أو مشكلات سببها الثقافة التنظيمية التي تتمثل في اللغة المستعملة ومدلولات الألفاظ وسوء إدارة الوقت والتفسير الخاطئ للأمور والشائعات وتباين الاهداف والقيم التنظيمية وتعارضها، أو اختلاف العوامل النفسية والشخصية للافراد الذي يؤدي إلى وجود اختلاف بالمفاهيم وعدم وضوح أو تحديد المصطلحات الإدارية بشكل دقيق والذي يترتب عليه التصرف بطريقة عشوائية وتدني الإنتاجية وزيادة التكاليف والبعد عن المنهج العلمي وعدم وجود مناخ عمل صحي وخلق نسبة عالية من التوتر داخل بيئة العمل وظهور الصراع (أبو بكر، 2004).
- **معوقات التنظيم أو المشكلات التي يسببها البناء التنظيمي:** وتتمثل هذه المعوقات بوجود هياكل تنظيمية ضعيفة أوعدم وجود هذه الهياكل أو كبر حجم المنظمة وتعدد الوحدات والاقسام، ما يترتب عليه عدم وضوح الاختصاصات أوعدم وجود توزيع واضح للأدوار والواجبات والمسؤوليات المعطاه لكل وظيفة، كالمعوقات التي تحدث في بعض الأحيان بين وحدات الاستشارة ووحدات التنفيذ أو ما يظهر نتيجة لعدم وجود إدارة للمعلومات مما يؤدي إلى نقص

المعلومات (هلال، 2000). يتضح أن عدم قدرة الإدارة على تكوين الهيكل التنظيمي المناسب يمكن أن يؤدي إلى تزايد حدة النتائج السلبية للصراع التنظيمي الذي يقود إلى ترسيخ المشاعر السلبية والتنافر المتبادل بين أفراد التنظيم الذي يؤدي إلى ضعف التفاعل والتعاون عند انجاز الاعمال واعاقة المنظمة عن تحقيق اهدافها، والذي ينعكس على مستوى الرضى الوظيفي فتزداد نسبة التغيب عن العمل وتقل الانتاجية.

وقد ينشأ الصراع أيضاً من وجود تفاوت في المستويات الوظيفية على الرغم من تماثل الدرجات والمسميات الوظيفية الذي يسبب التداخل والتشابك بالأعمال أو وصف الوظائف فربما يتداخل دور الفرد مع الأفراد الآخرين أو تتعدد أدواره فينتابها الغموض، هذا بالإضافة إلى وجود التنظيمات غير الرسمية وطبيعة القيم التي تتمحور حولها هذه التنظيمات، كما أن الاعتمادية بين العاملين سواء أكانت الاعتمادية المشتركة أو المتتابعة أو المتبادلة وسوء توزيع الموارد خصوصاً إذا كانت تلك الموارد قليلة وشحيحة يؤديان أيضاً إلى نشوء الصراع (هلال، 2007)

أما (الحنيطي، 1993) فقد رأى أنّ اسباب الصراع ربما تكمن في تعارض مصالح الأفراد، وصراع الدور والاعتماد المتبادل عند القيام بالنشاطات المختلفة، وتعارض الأهداف بين الأقسام والدوائر، والتنافس على المصادر المحدودة.

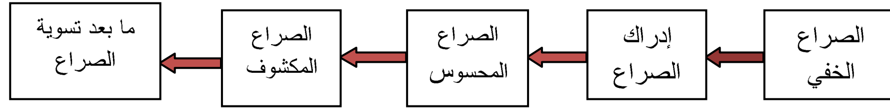
وربما يكون الصراع نتيجة للتزايد المستمر في حجم المنظمات، وتحول الملكية، وزيادة استخدام التكنولوجيا، ومقاومة التغيير تعتبر من العوامل المسببة للصراع التنظيمي ذلك التغيير الذي أصبح سمة بارزة من سمات هذا العصر وضرورة ملحة من ضروراته الذي عادةً ما ينتج عن حدة المنافسة بين المؤسسات المتشابهة في وقتنا المعاصر (العصري، 2006).

4.2.2 مراحل الصراع التنظيمي.

بعيداً عن المسببات التي تؤدي للصراع، يجب أن ندرك بأن الصراع ينشأ بشكل طبيعي لأنه جزء من السلوك الإنساني، ومن الجدير بالذكر أن الصراع قد يكون واضحاً وعلنياً، حيث يتحدث الأفراد عنه بصراحة معبرين عن وجهة نظرهم المخالفة، وقد يكون مستتراً وهذا النوع من الصراع أخطر من الصراع العلني، ذلك أن الصراع المكشوف يمكن مواجهته ومعالجته أما السري وغير المكشوف فإنه يسري مسرى السم في الجسم (مرسي، 2001).

ويمر الصراع بمراحل عدة قبل أن يتبلور بصورته النهائية، ومن أشهر النماذج التي وضعت لتظهر مراحل الصراع تلك التي وضعها (Daft, 2001:455_456) وهي كالآتي:

- **الصراع الخفي:** وهي المرحلة الأولى للصراع حيث يكون هناك سبب محدد للصراع نتيجة التباين والتعارض في القيم والأهداف والاحتياجات ولكن تلك الأسباب لا تزال مخفيــة وغيــر معلنة.
- **إدراك الصراع:** حيث يدرك أطراف الصراع في هذه المرحلة بأن هنالك خلافــاً يعــارض مصالحهم، ولكنهم لا يتمكنون من تشخيصه بصورة دقيقة لذا فهم يحاولون تجنبه ما يؤدي إلــى تأخير معالجته.
- **الصراع المحسوس:** وفي هذا المرحلة يبدأ شعور أو انفعال عاطفي بالتولــد لــدى أفــراد الصراع يدفعهم للسعي للفوز بهذا الصراع ولو على حساب الأهداف العامة للمنظمة، وفي هــذه المرحلة تتضح معالم وملامح الصراع بشكل جلي.
- **الصراع المكشوف:** يظهر في هذه المرحلة الصــراع للعلــن ويبــدأ أطــراف الصــراع بالتعبيرعنه سلوكياً، فيبدأ كل طرف بالهجوم على الطرف الآخر محاولاً احباطه.
- **ما بعد تسوية الصراع:** وهي المرحلة الأخيرة وهنا تتوقف مخرجات الصراع على أسلوب ادراكه وطريقة معالجته وإدارته، هذا وتخلق نتائج الصراع ظروفاً جديدة من شأنها أن تؤثر في الأوضاع المستقبلية للمنظمة.



شكل رقم 2. مراحل الصراع داخل البيئة التنظيمية

المصدر (Daft, 2001).

كما نلاحظ فإن الصراع يمر تدريجياً بمراحل معينة قبل أن يتبلور ويصبح جليا وواضحاً للعيان، والتنبه له بالمراحل الأولى أي عند ظهور الرغبات والاهتمامات المتعارضة وما يليها من تولد المشاعر السلبية أي قبل تفاقم الوضع والتعبيرعنه سلوكياً والوصول إلى المشــادات الكلاميــة وربما المشاجرات يمكن أن يسهل عملية معالجة الصراع وإدارتــه. كمــا أن الصــراع وبعــد معالجته يترك آثاراً سواء كانت سلبية أم إيجابية على المنظمة.

5.2.2 أنماط الصراع التنظيمي.

تم تصنيف الصراع بناءً على عدة أسس منها مصدر الصراع ومستويات حدوثه وغيرها من الأسس. وسيتم الاكتفاء بعرض لأنماط الصراع بناءً على مصدره ومستويات حدوثه داخل البيئة التنظيمية.

أولاً: أنماط الصراع على أساس المصدر كما أوردها (Robbins& Judge, 2010) كانت كالآتي:

- **صراع المهمات:** يعد من الصراعات الوظيفية البناءة التي لها أثر إيجابي في الأداء التنظيمي، ذلك لأنه يوجد بنسب منخفضة إلى معتدلة داخل البيئة التنظيمية، كما أن وجود هذا النوع من الصراع يؤدي إلى تحفيز الأفكار الجديدة وتطوير الأداء والابتكار وفاعلية الفريق وتحسين نوعية القرارات الجماعية.
- **صراع العلاقات:** ليس من الصراعات الوظيفية فهو صراع غير بناء، حيث إنّ سبب هذا الصراع غالباً ما يكون العلاقات المتنافرة بين الافراد وذلك نتيجة للتناقض والاختلاف في وجهات النظر والاهتمامات والشخصيات وكيفية النظر للأمور. هذا النوع من الصراع يؤثر سلباً في الآداء المؤسسي، فالعلاقات الشخصية والعداوات تقلل من الإبداع بل وتقتله أحياناً وتؤدي إلى الإضرار بنوعية القرارات الجماعية.
- **صراع العمليات:** يستند هذا الصراع إلى كيفية سير العمل، ووجوده بالحد الأدنى يعد صراعاً وظيفياً يؤثر ايجاباً في الأداء والإنتاجية ويؤدي إلى تحسين نوعية المخرجات.

ثانياً: أما عند تقسيم أنماط الصراع على أساس مستويات حدوثه فهنالك ستة مستويات لنشوء الصراع وهي كالتالي:

- **الصراع داخل الفرد نفسه (Intra- Personal Conflict):**

ينشأ هذا الصراع فعلياً داخل الفرد نفسه بسبب موقف يتوجب عليه الاختيار فيه من عدة بدائل لا يستطيع تحقيقها معاً، أوعندما يتوجب عليه الاختيار بين مجموعة بدائل تتعارض وتتضارب مع أهدافه وتوقعاته وتخالف ما يؤمن به من مبادئ وقيم ومعتقدات إلا أنه مجبر على انتقاء بديل من البدائل المطروحة ذلك أنه مقروناً مع دوره في المؤسسة ويجب أن يتفق مع مخرجاتها (Johnson& Scollay,2001:50) إن هذا النوع من الصراع ربما يكون صراع الإقدام والاحجام حيث يتوجب على الفرد الاختيار بين بديل يرغب به وبديل لا يرغب به ولكنه مضطر لقبوله. أو اضطراره للاختيار بين بديلين لهما نفس الأهمية فينشأ ما يسمى بالاقدام الثنائي الإيجابي، ولربما ينشأ مايسمى بالاحجام الثنائي وذلك عندما يكون الفرد مجبراً على الاختيار بين بديلين لا يرغب في كليهما وبشكل متساوي، وربما يحدث هذا الصراع أيضاً عندما يطلب من الفرد داخل

البيئة التنظيمية إنجاز بعض المهمات أو الأدوار التي لا تتوافق مع خبراته واهتماماته وأهدافه (Rahim, 2001:96)، ورغم أن هذا الصراع يحدث داخل الفرد إلا أنه ينعكس على سلوكه وعلاقاته وتحقيقه لأهداف المنظمة.

- **الصراع بين الأفراد (Interpersonal Conflict):**

يحدث هذا الصراع بين فردين أو أكثر، وذلك نتيجة لاختلاف حاجاتهم وثقافاتهم واهتماماتهم وميولهم وفلسفاتهم وطرق إدراكهم للأمور، أو نتيجة اختلاف وجهات نظرهم حول قضايا معينة ضمن المستوى التنظيمي، وغالباً ما يطفو هذا الصراع على السطح وقد يؤدي أيضاً إلى اغلاق أو تعطيل قنوات الاتصال فيما بين الأفراد داخل المنظمة (Hanson, 1996:263).

- **الصراع ضمن جماعة العمل الواحدة (Intra- Group Conflict):**

في هذا المستوى يحدث الصراع ضمن مجموعة العمل الواحدة ويكون واضحاً وجلياً للعيان وغالباً ما يكون حول جوهر العمل أو طريقة تناول الأفراد للمواقف المختلفة أو لأساسيات العمل، وذلك نتيجة للتباين والاختلاف في الخبرة والمعرفة ووجهات النظر ضمن مجموعة العمل الواحدة أو الرغبة في إحداث التغيير، كما أن هذا النوع من الصراع يؤثر في نوعية القرار الصادر عن هذه المجموعة، وربما يتخذ الصراع في هذا المستوى الشكل الوجداني، حيث يعبر الأفراد باستجابات انفعالية حول المواقف المختلفة الذي يؤدي إلى ضعف أو عدم الانسجام بين أفراد المجموعة (Gordon, 1991:467).

- **الصراع بين جماعات العمل (Inter- Group Conflict):**

يحدث هذا الصراع في المستويات الإدارية العليا وذلك نتيجة فرض السيطرة والمبالغة فيه، وينشأ هذا الصراع حول أساسيات العمل وينتج بسبب الاختلافات والتباين في وجهات النظر والقيم الشخصية، ويؤدي هذا النوع من الصراع إلى صعوبة وتعطيل في تأدية المهام. والمدير الناجح هو ذلك الذي يسعى لحل هذا الصراع وفق مبدأ التعاون والتكامل والتنسيق بين أداء الأفراد عند القيام بالمهمات والأنشطة المختلفة، وذلك تجنباً للاختلال الوظيفي الذي يحدث نتيجة هذه الصراعات التي من شأنها أن تؤثر في مخرجات العمل. فاللجوء إلى استراتيجية التعاون لإدارة الصراع والابتعاد عن استرتيجية التنافس والهيمنة التي تفرض وجود رابح في طرف وخاسر في الطرف الآخر يعتبر أكثر فاعلية لإدارة هذا النوع من الصراع (Gordon,1991:468).

- **الصراع داخل المنظمة (Intra- Organizational Conflict):**

يعتبر وجود الصراع داخل المنظمات أمرا محتوما وغالباً ما يكون مشروعاً أيضاً، ذلك أن الأفراد والجماعات داخل الأطر الاجتماعية متواكلون ومنشغلون باستمرار في العمليات الديناميكية التي تعرف أو تعيد تعريف الاعتماد المتبادل بينهم. وحين يحدث الصراع عند هذا المستوى فإنه يأخذ أحد اتجاهين:

1. صراع عمودي (رأسي): يحدث هذا الصراع بين أفراد ينتمون إلى مستويات تنظيمية مختلفة، وذلك نتيجة لعدم التوصل إلى اتفاق فيما يتعلق بتوزيع الموارد أو تحديد الأهداف أو الخطوط العريضة للعمل وكيفية تأدية المهمات، مثل صراع الرئيس مع المرؤوسين في بيئة العمل (Gordon, 1991:468).
2. صراع أفقي (خطي): يحدث هذا الصراع بين الأفراد العاملين في المستوى الوظيفي نفسه، حيث لا يتمتع أي منهم بالسلطة أو السيطرة على الآخر، وقد تنشأ الاختلافات بشكل عام حول طريقة تناول الأهداف وندرة الموارد أو لمجرد أسباب شخصية، وربما يحدث الصراع في هذا المستوى نتيجة غموض الأدوار والمهمات أو طريقة تأدية المهمات والوجبات، مثل الصراع الذي يحدث بين المنفذين والاستشاريين (Gordon, 1991:468).

- **الصراع بين المنظمات (Inter-Organizational Conflict):**

ينشأ الصراع في هذا المستوى بين المنظمات نفسها بسبب رغبتها بالاستحواذ على موارد معينة مالية كانت أو بشرية، أو كسب عملاء أو أجهزة ومعدات. والاستراتيجية المستخدمة لإدارة هذا النوع من الصراع تؤثر في أداء وفاعلية المنظمة وكفاءتها مقارنة بالمنظمات المنافسة لها .(Gordon, 1991:468)

6.2.2 إدارة الصراع التنظيمي و استراتيجياته.

إن الحديث عن طرق إدارة الصراع ينقلنا من الجانب النظري إلى المعالجة العملية للصراع الذي يجعل الموضوع أكثر تعقيداً وتشابكاً. هذا وتختلف طرق إدارة الصراع باختلاف مستوى الصراع فعند تدهور المنظمة لانخفاض مستوى الصراع بدرجة كبيرة نجد أن أفضل أساليب إدارة الصراع هي استثارة الصراع لاحداث التغيير والتطوير ولتحقيق نتائج أفضل، أما عندما يكون مستوى الصراع مرتفعاً فإنه من المهم بمكان تقليله أو الحد منه حتى لا يؤدي إلى عمليات تخريب وانهيار للمنظمة وعادة ما يتم ذلك من خلال تشجيع الجهد المشترك فى وضع الاهداف وفى تحقيق أداء المهام التنظيمية بين جماعات العمل، أو بتوحيد الجهود الجماعية لمواجهة

تهديدات معينة أو لمواجه منافس خارجى، أوبإعطاء توجيهات بالتعاون والتنسيق بين أفراد التنظيم. أما عندما يكون مستوى الصراع فى مستوى مقبول ونخشى من أن يتطور بحيث يفوق فى معدله ومستواه الحدود السليمة يجب عندها استخدام طرق تتعلق بكيفية معالجة الأفراد داخل البيئة التنظيمية للصراعات. وبغض النظر عن مستوى الصراع فإن الإدارة المتميزة تتحمل مسؤلية تحجيم الصراعات إلى أدنى مستوياتها والتدخل بكافة الوسائل الشرعية لتصفية الأجواء والبحث عن أساليب جديدة لإدارة الصراع والاستثمار الامثل لجهود القيادات في الإدارة الإيجابية للصراع وتنمية مهارات التفاوض وإدارة الأداء وإدارة الأزمات وإدارة الضغوط والاختيار بين الطرق المختلفة لمواجهة الصراع، وأولويات الاتفاق وأشكالها الرئيسة بين التسوية البسيطة والمتبادلة والترضية والتجديد مع دعم اخلاقيات إدارة الصراع.

هذا وقد عرّف روبنز (Robbins, 2010: 327) إدارة الصراع بأنها "عملية استخدام الحلول والميثرات للوصول إلى مستوى الصراع المرغوب به".

أمّا (Roberts, 1997: 24) فقد عرف إدارة الصراع بأنّها" التدخل الهادف لحفز وتشجيع الصراع المفيد أو التدخل لمنع وحل الصراع المدمر".

إن إدارة الصراع من الموضوعات التنظيمية الهامة التي لها أثر واضح في فاعلية المنظمة وكفاءتها ونوعية مخرجاتها، هذا ويجب التنبه إلى أن هنالك مجموعة من الأمور التي تعتبر من المرتكزات عند الرغبة بإدارة الصراع ومعالجته، ويمكن الوصول لهذه المرتكزات عند تحليل وتقسيم الصراع إلى مجموعة عناصر من أجل فهم أعمق له ومن أجل إدارته بالطريق السليمة، وقد قسم (Dana, 2001:6-7) الصراع إلى ستة عناصر يجب التنبه لها عند الشروع بحله وإداراته وهي كالآتي:

1. **درجة الاعتمادية:** إلى أي مدى تحتاج الأطراف المنغمسة بالصراع إلى بعضها البعض، وإلى أي درجة يعتمد إنجاز الأعمال على الأطراف مجتمعة، فإذا كانت درجة الاعتمادية عالية فإنّ حل الصراع القائم يمتلك أهمية كبرى، أما إذا كانت درجة الاعتمادية منخفضة فإن استخدام أسلوب المراقبة والتجنب يعتبر الاستراتيجية المثلى لحل الصراع القائم في هذه الحالة، أما إذا لم يكن هناك اعتمادية بين الأطراف المتنازعة فليس هناك صراع أصلاً، فالصراع يحدث فقط بين الأطراف التي تحتاج إلى بعضها البعض لإنجاز الأعمال والتي يؤثر كلّ منها سلباً على العلاقات المشتركة.

2. **عدد الأطراف المتنازعة:** إن الطريقة التي يتم بها إدارة الصراع تعتمد على عدد الأطراف المرتبطة بالصراع القائم، فالصراع الذي يضم طرفين فقط يكون حله وإدارته أسهل من الصراع الذي يضم مجموعة أكبر من الأطراف وعددا أكثر من أفراد البيئة التنظيمية.

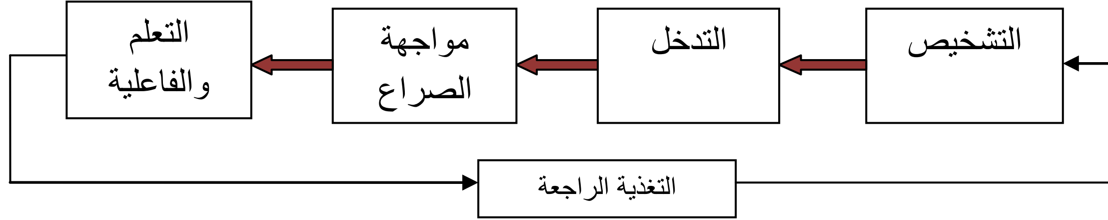
3. **قنوات الإتصال:** كما أن إدراة الصراع تعتمد على ماهية وسائل الإتصال المتاحة بين الأطراف المتنازعة، على سبيل المثال هل تستطيع الأطراف المتنازعة الاجتماع بنفس المكان والتحدث وجها لوجه، فإذا لم يكن هنالك إمكانية للتواصل المباشر هل يمكن أن يتواصلوا من خلال الهاتف أو أي وسيلة تكنولوجيا حديثة، علماً بأنه كلما كانت وسيلة الاتصال أكثر مباشرة كلما كان الوصول لحل للصراع أفضل وأسرع.

4. **المدة الزمنية التي يجب أن يحل بها الصراع:** قد يسمح الوقت أحياناً بالبحث الدقيق والاستقصاء عن ماهية الصراع القائم وأسبابه وكيفية علاجه، ولكن أحياناً يكون الوقت قاتلاً، حيث إنّ الصراع القائم يجب ان يواجه أو يحل خلال أيام قليلة وربما ساعات معدودة. لذا وجب التنبه للوقت وأهميته عند الرغبة بحل الصراع إذ إنّ الوقت أحياناً يحصر خياراتنا المتاحة من الاستراتيجيات لحل الصراع.

5. **سلطة التفاوض:** إذا كان الصراع القائم يتعدى مستوى الأفراد ويضم أقساما متنازعة داخل البيئة التنظيمية الواحدة فهل يملك أحد أفراد القسم أو فريق ممثل عن القسم سلطة التفاوض مع الطرف المقابل من أجل الوصول لحل الصراع دون الرجوع للسلطات العليا، علماً بأنه كلما كانت سلطة التفاوض عالية كلما كانت القدرة على إدارة الصراع والوصول لحل أسرع وأسهل.

6. **وجود أطراف متعلقة بالصراع بطريقة غير مباشرة:** إذا كانت أطراف الصراع تمثل نفسها فإنه من السهل التوصل لحل الصراع، أما إذا كان هناك أطراف مرتبطة بالصراع بطريقة غير مباشرة ويجب أخذها بعين الاعتبار عند محاولة الوصول لحل للصراع القائم فإن هذا يجعل المسألة أكثر تعقيداً.

من الباحثين من درَس إدارة الصراع التنظيمي من خلال تطوير نماذج تعنى بإدارة الصـــراع داخل البيئة التنظيمية، ومن هذه النماذج النموذج الذي وضعه(Rahim, 2001) حيث إنّ نموذجه مقسم إلى أربعة أقسام موضحة بالشكل الآتي:



الشكل رقم 3. نموذج إدارة الصراع التنظيمي

المصدر: (Rahim, 2001)

- **التشخيص:** إن عملية تشخيص الصراع من أولى الخطوات وأهمها، فهو القاعدة الأساســية التي بناءً عليها يتم إدارة الصراع بكفاءة وفاعلية، كما أنّ من شأنها أن تساعد أطراف الصراع على الوصول إلى مخرجات إيجابية، خلال هذه المرحلة يتم التعرّف على مشكلة الصراع ومـــا مدى حجم الصراع ومدى شدته والأسباب التي أدت إلى ظهوره. إنّ التشخيص السليم والـــدقيق للصراع يسهم بشكل كبير في إنجاح المراحل اللاحقة، وقد تتم عملية تشخيص الصراع بطريقة رسمية أو غير رسمية، حيث يتم في هذه المرحلة جمع البيانات والمعلومات اللازمة للتشخيص بطرق مختلفة كالقيام بالمقابلات المتعمقة مع الأطراف المعنية، ومن ثــم يــتم تصــنيف تلــك المعلومات وتحليلها والتأكد من مدى صحتها. ومن الجدير بالذكر أن التشخيص الخاطئ للصراع ربما يؤدي إلى حل النزاع بصورة خاطئة، أو التركيز على مشكلة أخرى جانبية غيــر معنيــة بالصراع القائم.
- **التدخل:** هو المرحلة التي تلي عملية التشخيص مباشرة، ومن أجل تحقيق المراد من هــذه المرحلة يتم اتباع أسلوبين أساسيين هما:

❖ **أولاً،العمليات الإنسانية (Human- processes):** التي تتضمن القيادة، الاتصال الفعّال، اتخاذ القرار، إدارة التغيير التي تعمل على رفد المنظمة بمجموعة جديدة من المعتقدات والقيم التي من شأنها أن تحسّن من ثقافة الأفراد مع محاولة لدعم التوجهات والمعايير التنظيمية البناءة، تعلــيم الأفراد داخل البيئة التنظيمية الاستراتيجيات الفعالة لإدارة الصراع التي تساعدهم على تنســيق الأعمال وتناغم الأنشطة الذي بدوره يؤدي إلى التخلص من الصراع غيــر الــوظيفي وزيــادة فاعلية وكفاءة المنظمة.

❖ **ثانياً،البنية التقنية (Techno-Structural):** التي تتضمن تصنيف الوظائف، إعادة ترتيب الأنشطة والفعاليات، تعديل بنية المنظمة وتحديث الآلآت والوسائل وتسهيل الإجراءات، وذلك من أجل زيادة فاعلية الأقسام والوحدات المختلفة ومساعدتهم على تحقيق الأهداف التنظيمية المرجوة، ولابد من الاهتمام بالتغذية الراجعة التي تساعد على اجراء عملية التقييم.

- **مواجهة الصراع:** في هذه المرحلة يكون هناك تحديد دقيق لحجم الصراع ودرجة شدته ونوعه فيما إذا كان صراعا وظيفيا بنّاء أو صراعا غير وظيفي، كما يتم تعرّف أسباب ومصادر الصراع في هذه المرحلة، هذا بالإضافة إلى أنّ معرفة درجة شدة الصراع تساعد المديرين على معرفة فيما إذا كان في أدنى مستوياته وبحاجة إلى استثارة أو في مستويات عالية وبحاجة إلى تقليص وذلك من خلال اتباع استراتيجيات إدارة الصراع الفعالة التي من شأنها أن تساعد المدير على الخروج بنتائج إيجابية ومحاولة التخلص من أي مخرجات سلبية قد تصدر عن الصراع .
- **التعلم والفاعلية:** وهي المرحلة الأخيرة، وعند الوصول لهذه المرحلة يجب أن يتعلم الأفراد من التجارب التي مرّوا بها أثناء المراحل السابقة من الصراع، ويعتمد ذلك على المدير الناجح والقائد المتفتح الذي يساعد المرؤوسين على سلوك الطريق القويم ويقوم بتحفيزهم والتأثير فيهم وتعليمهم وتشجيعهم على التفكير الناقد والاستغناء على الأساليب التقليدية، وتفجير طاقاتهم لما في ذلك المصلحة العامة. ويجب الانتباه إلى أن الاستمرار بالتقويم اعتماداً على التغذية الراجعة يؤدي إلى زيادة فاعلية المنظمة.

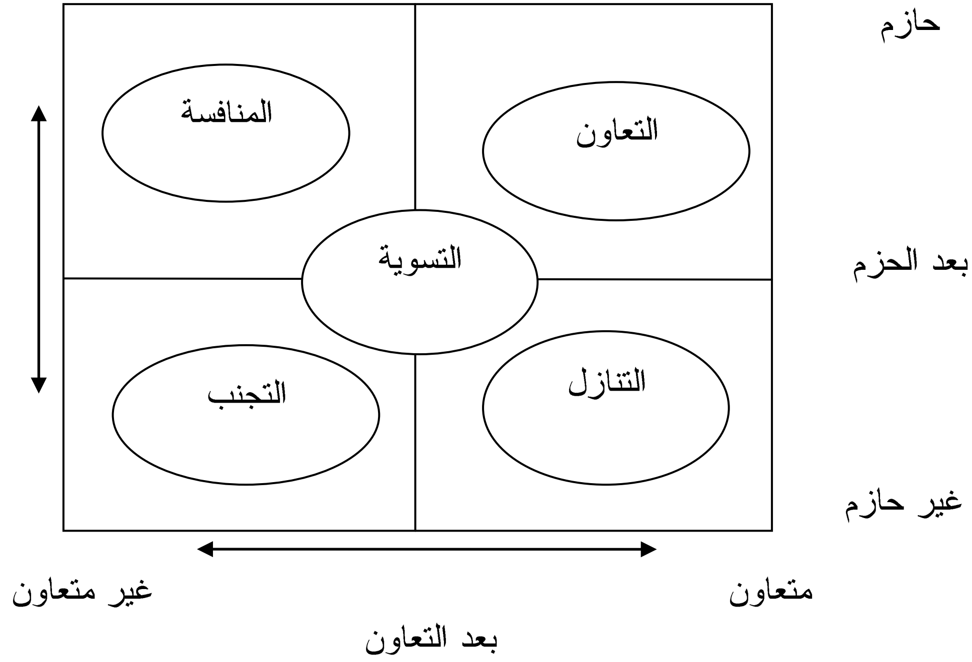
أمّا بالنسبة للاساليب المتبعة لإدارة الصراع فقد تم تصميم عدة نماذج تحتوى أساليب مختلفة لإدارة الصراع تعتمد على المستوى الذي يحدث فيه الصراع ودرجة شدته والمواقف والظروف المرافقة له والمحيطة به. هذه الأساليب تعين الأفراد داخل البيئة التنظيمية على إدارة صراعاتهم وحلها والتخلص من سلبياتها ومحاولة الاستفادة من إيجابياتها ومن أشهر هذه النماذج التي تم الاعتماد عليها في هذا البحث هو نموذج (Thomas & Kilmann).

نموذج (Thomas & Kilmann) هو عبارة عن مخطط وضعه العالمان المذكوران متأثرين بنموذج بليك وموتون ويعتمد نموذجهما على بعدين هما: بعد التعاون وبعد الحزم.

❖ **التعاون:** ويشير إلى مدى رغبة الفرد في التعاون مع الآخرين، حيث يحاول أحد الأطراف تلبية احتياجات الطرف الآخر وإرضاء اهتماماته.

❖ **الحزم:** ويشير إلى المدى الذي يرغب به الفرد بإشباع حاجاته، حيث يحاول أحد الأطراف تلبية احتياجاته واهتماماته على حساب الطرف الآخر.

وبناءً على هذين البعدين تم تحديد خمس أساليب لإدارة الصراع كما هو واضح بالشكل أدناه.



الشكل رقم 4. نموذج ثوماس وكيلمان لإدارة الصراع التنظيمي

المصدر :(Thomas& Kilmann,1974)

وفيما يلي عرض لهذه الأساليب التي أوردها كل من توماس وكيلمان لإدارة الصراع في البيئة التنظيمية (Thomas& Kilmann, 1974):

❖ **أولاً: أسلوب المجاملة أو التنازل.**

وهو أسلوب قائم على تنازل الفرد وتخليه عن أهدافه وغاياته من أجل إرضاء مصالح وتحقيق أهداف الطرف الآخر، عند اتباع هذا الأسلوب لحل الصراع فإنّ الاهتمام ينصب على الحفاظ على العلاقات الإنسانية مع الأطراف الأخرى، وعادة ما يتم استخدام هذا الأسلوب عندما تكون القضية محل الصراع ليست ذات أهمية عالية لأحد الطرفين، وقد يتبع أحد الأطراف هذا الأسلوب عندما يدرك أنه ليس الوقت المناسب للدخول في صراع مع الأطراف الأخرى وأنه يجب أن يحتفظ بطاقته للمستقبل، أوعندما يكون الانسجام بين الأطراف المختلفة عنصرا مهما لنجاح العمل (Whetten, 2002). لكن إذا أُتبع هذا الأسلوب باستمرار فربما يؤدي إلى ضعف موقفه داخل المنظمة فلا يعود أحد يستمع له. هذا الأسلوب هو تماما عكس أسلوب التنافس حيث إنّ الفرد يتنازل عن مصالحه وأهدافه ويضحي بها من أجل إرضاء الأطراف الأخرى وتحقيق مآربهم فغالباً ما يقوم الفرد بدعم رأي الأطراف الأخرى بالرغم من تحفظاته عليها.

❖ **ثانياً: أسلوب التسوية.**

يعتمد هذا الأسلوب بشكل كبير على مبدأ التخلي عن جزء من المصالح والمطالب في مقابل الحصول على جزء منها_ ما يعني مبدأ الأخذ والعطاء_ ويستخدم هذا الأسلوب عندما تمتلك الأطراف أهدافا مشتركة متوسطة الأهمية ويتمتعون بمستويات وظيفية متقاربة، حيث يتم اقناع الأطراف بأن التضحية بجزء من المطالب والأهداف من أجل الحصول على جزء هو أنسب الحلول للصراع الموجود، كما يمكن تصنيفه بأنه يقع بين أسلوب المنافسة والتنازل، فاتباع هذا الأسلوب يحقق نتائج أقل من أسلوب التنافس وأكثر من أسلوب التنازل، فعند استخدامه يتم البحث في قضية الصراع بشكل مباشر، ولكن لا يتم التعمق والتمحيص في البحث في قضية الصراع (Whetten,2002). أسلوب التسوية ربما يعني توضيح الفروقات وتبادلها بين أطراف النزاع، فهذا الأسلوب يتسم بالوسطية ويفضل استخدامه عندما يلعب الوقت دوراً مهماً في حل قضية الصراع.

❖ **ثالثاً: أسلوب التجنب.**

يعتمد هذا الأسلوب على تخلي الفرد عن أهدافه وغاياته في سبيل تحقيق غايات وأهداف الطرف الآخر، ويُتّبع هذا الأسلوب عند الشعور بأنه ليس الوقت المناسب لمواجهة الصراع، وعندئذ يتم التغاضي عن بعض الأمور وتقبل المعلومات على أنها حقيقة دون فحصها.

فالمديرون يتبعون هذا الأسلوب عند انشغالهم بقضايا أخرى غير قضية الصراع فليس لديهم الوقت الكافي من أجل مواجهة هذا الصراع فيؤجّلون مواجهة الصراع باستمرار. وربما تكون الأهداف ليست ذات أهمية لخوض صراع من أجل تحقيقها وتكون العلاقات داخل بيئة العمل مهددة بالفشل، أو ربما يكون سبب اتباع هذا الأسلوب هو مشكلات الذات لدى بعض الأفراد والحساسية المفرطة وتجنب المواجهة، حيث يشعر أحد الأطراف بأن موقفه ضعيف وليس هناك من يدعم وجهة نظره فينسحب من الصراع، أو عند نقص المعلومات فيشعر أحد الأطراف بأنّه بحاجة إلى معلومات أكثر من أجل حل هذا الصراع (Hellriege, et al., 2001) .

يمكن اتباع هذا الأسلوب في حدود قصوى أي إذا أراد المدير تخفيض نسبة التوتر داخل بيئة العمل أو الحفاظ على وقته للاهتمام بأمور أكثر أهمية من قضية الصراع، أو عند إدركه بأنّ هناك أشخاصا آخرين أكثر قدرة على التوصل لحل الصراع القائم. علماً بأن تجنب الصراع ربما يزيد الأمور سوءاً ويزيد من حدة الصراع فيصل لدرجة مدمرة لبيئة العمل فهو أكثر الأساليب سلبية.

❖ **رابعاً: أسلوب التعاون.**

عند استخدام هذا الأسلوب يجب أن يتوافر مستوى عالٍ من الثقة بين أفراد البيئة التنظيمية، وأن تتحلى الأطراف بحس من المسؤولية، هذا بالإضافة إلى رغبتهم المشتركة بالوصول إلى حل للنزاع الموجود وخلق بيئة عمل إيجابية مع إظهار استعداد تام من قبل الطرفين للالتزام بالحل، فالأطراف المتنازعة مستعدة لتغيير افكارها عند ظهور معلومات جديدة تدعو لذلك من أجل التوصل إلى خيارات جديدة (Whetten, 2002).

إنّ اتباع هذا الأسلوب يتطلب وقتا أطول وامتلاك مهارات عالية وبذل مجهود أكبر، فهذا الأسلوب هو عكس أسلوب التجنب، حيث يتطلب العمل والتعاون مع الأطراف الأخرى من أجل إيجاد حلول ترضي رغبات جميع الأطراف وتشبعها. ويعتبر هذا الأسلوب أكثر الأساليب إيجابية لأنه قائم على البحث المتعمق في الخلاف وأسبابه وتحليل الموقف واستكشاف وجهة نظر الطرفين ومعرفة جميع التفاصيل المحيطة بالموقف، وتمحيص الظروف التي أدت إلى الصراع سواء أكان شح الموارد أم التنافس على منصب معيّن، أو فيما اذا كانت الخلافات شخصية هي التي أدت إلى ذلك الصراع، ويفضل اتباع هذا الأسلوب عندما تكون قضية الصراع مهمة لجميع الأطراف (Hellriege, et al., 2001) .

❖ **خامساً: أسلوب التنافس.**

الفرد الذي يتبع هذا الأسلوب يسعى لتحقيق مصالحه وأهدافه على حساب أهداف ومصالح الأطراف الأخرى راغباً في تحقيق مآربه مهما كانت تكلفة ذلك محاولاً استخدام أي مصدر قوة لديه (نفوذ، منصب، قدرة على المجادلة والإقناع، قوة اقتصادية...) من أجل الفوز، فهو يعتقد بأنه يدافع عن حقه ويحمي موقفه الذي يؤمن بأنه الموقف السليم.

ويمكن اللجوء لاستخدام هذا الأسلوب عندما تكون الأهداف ذات أهمية كبيرة، بل وأهم من العلاقات مع الأطراف الأخرى، حيث يجب الفوز على الأطراف الأخرى من أجل تحقيق هذه الأهداف، ويفضل اتباع هذا الأسلوب إذا لم يكن هنالك الوقت الكافي للتباحث والنقاش ويجب اتخاذ قرار سريع وإنهاء الصراع (Hellriege, et al., 2001). هذا ويجب الانتباه إلى أن فرض حلول سريعة للصراع بين الأفراد غالباً ما يشعل أو يزيد من حدة الصراع بدلاً من العمل على حلّه، ذلك لأنه يعتمد على موقف المكسب والخسارة، فأحد طرفي الصراع يجبر من خلال سلطة عليا على اتخاذ موقف معين ولذلك فقد يصاب أحد الأطرف بالاحباط وأحياناً تمتلكه نزعة عداء عالية، لذا يستحسن استخدام الدبلوماسية، حيث إنّ صاحب السلطة يلجأ إلى استخدام أساليب

دبلوماسية لحل النزاع ليقلل من خلال استخدامها التنافر بـين الاطـراف المتنازعـة بطـرح اقتراحات معقولة مع مراعاة عدم الانحياز لاحد الطرفين.

يمكن استخدم أي أسلوب من الأساليب الخمسة المذكورة مع الأخذ بعين الاعتبار أن هنالك أفرادًا يتقنون التعامل مع أسلوب أكثر من الأساليب الأخرى، وأحياناً تسهم الظروف في البيئة التنظيمية والموقف والصفات الشخصية بالميل لاستخدام أسلوب دون الآخر.

3.2 العلاقة بين الذكاء العاطفي وادارة الصراع التنظيمي.

1.3.2 الذكاء العاطفي وعلاقته بإدارة الصراع.

إن هذه الدراسة تبحث فيما إذا كان هنالك علاقة بين الذكاء العاطفي ووأساليب حل الصـــراع، ولقد وجدت الباحثة أن هنالك بعض المصادر التي تشير إلى أن امتلاك مهارات الذكاء العاطفي يساعد على الحد من حدة الصراعات الموجودة في البيئات التنظيمية المختلفة وحسن إدارتهــا، وهنالك بعض الدراسات التي أشارت إلى أن إدارة الصراع هي إحدى مهارات وكفاءات الذكاء العاطفي، وفيما يلي محاولة لتوضيح هذه العلاقة:

لقد أورد جولمان في كتابه *الذكاء العاطفي* بأن هنالك أدلة متزايــدة تشــير إلــى أن المواقــف الأخلاقية الكبرى التي يتخذها الشخص في حياته تنبع من تلك القدرات العاطفية الكامنة بداخله، ولعل هذا يرجع أولا إلى أن التصرف التلقائي هو قناة المشاعر، وأن بــذرة كــل التصــرفات التلقائية هي شعور يتفجر لكي يعبر عن نفسه في شكل أفعال (جولمان، 1995). إن الشــخص الذي يسقط تحت وطأة الفعل التلقائي أو العشوائي – الذي يفتقد التحكم أو السيطرة على الذات – سوف يعاني من قصور أخلاقي لأن القدرة على ضبط التصرفات التلقائية هــي أســاس الإرادة والشخصية السويّة، وإن كانت هناك مقتضيات أخلاقية يفرضها عصرنا، فهذه المقتضيات تحديدا هي: احتواء النفس – بمعنى التحكم والسيطرة عليها – والتعاطف. وعند الحديث عــن احتــواء النفس فيجب أن يؤخذ بعين الاعتبار أن التهدئة من بين أهم الكفاءات التي يجب أن يتحلى بهــا الفرد أو المدير داخل البيئة التنظيمية، وأن اكتساب القدرة على تهدئة النفس وهو ما يعنى فــي الأساس إجادة القدرة على التعافي السريع من حالة الطوفان التي تنجم عن السطو العاطفي يؤدي إلى القدرة على التحكم في السلوكات، ونظرًا لأن القدرة على السمع والتفكير والتحدث تتراجــع بوضوح أثناء الانفعال العاطفي فإن القدرة على التهدئة تعد خطوة بناءة بالغة الأهميــة يعجــز الشخص بدونها عن إحراز أي تقدم في حسم الخلافات. وبنفس المقياس فإن جذور الإيثار تكمن في التعاطف والقدرة على قراءة مشاعر الغير، بمعنى أن الافتقار إلى الشعور باحتياج الآخر، أو الإحساس بمدى يأسه يولد عدم الاكتراث، والتعاطف هو أعظم أشكال الإصغاء، بمعنى الإصغاء إلى المشاعر الكامنة وراء كل ما يقال، ولكي يصل أحد الطرفين للتعاطف مع الطرف الآخــر عليه أن يتخلص من أي انفعال عاطفي، وأن يهدأ إلى الحد الذي يهيئه لأن يكون طرفا مــدركا تمام الإدراك لحالته الفسيولوجية لكي يتمكن من عكس مشاعر الطرف الآخر، بدون هذا التناغم الفسيولوجي سوف تبقى مشاعر الشخص منفصلة تماما عن مشاعر الطرف الآخــر، وســوف

يتراجع ويتدهور التعاطف إن تمكنت المشاعر الشخصية من الفرد على نحو يفقده التجانس الفسيولوجي مع الطرف الآخر، ويطغى على كل شيء آخر.

كما إنّ الإصغاء مهارة تحافظ على أواصر العلاقة داخل بيئة العمل حتى في خضم الخلاف، عندما يكون أحد الطرفين أو كلاهما تحت وطأة السطو العاطفي، يمكن أن ينجحا في الإصغاء إلى بعضهما البعض، وتخطي حدود الغضب والاستجابة لمحاولة الطرف الآخر لإصلاح الأمر.

إن التزام الشق الدفاعي من جانب الطرف المصغى سوف يتخذ شكل التجاهل أو دفع شكوى الفرد والاستجابة لها كما لو كانت هجوما عليه وليست محاولة للإصلاح (جولمان، 1995).

وأثناء الخلاف قد يتخذ حديث أي من الطرفين شكل الهجوم على الطرف الآخر، أو قد تصاغ الشكوى في صورة سلبية قوية يصعب التعامل معها إلا باعتبارها هجوما شخصيا. حتى في أسوأ الحالات يبقى بإمكان الأطراف المتنازعة الإصغاء لبعضهما البعض على نحو إيجابي مع تجاهل الجزء العدواني والسلبي من الحوار – أي النبرة السيئة والسب والنقد الذي ينم عن الاحتقار – بهدف سماع الرسالة الأساسية.

كما أورد جولمان بأن اختبار المهارات الاجتماعية هو القدرة على تخفيف ضيق الغير، وإن القدرة على احتواء شخص في قمة غضبه هي ربما أقوى مؤشر للتمكن من ذلك. وتشير البيانات الواردة عن التحكم الذاتي في الغضب والعدوى العاطفية إلى أن إحدى الاستراتيجيات الفعالة يمكن أن تتمثل في صرف انتباه الشخص الغاضب عن مصدر غضبه والتعاطف مع مشاعره وأفكاره ثم تحويل تركيزه إلى أمر آخر، يكون أكثر اتساقا وتوافقا مع نطاق أكثر إيجابية من المشاعر، وهي إحدى مهارات السيطرة العاطفية التي تسهم إلى حد كبير بالحد من حدة الصراعات (Goleman, 1998).

إن إدارة العلاقات هي أحد أهم المهارات التي يمتاز بها الذين يتمتعون بنسب ذكاء عاطفي مرتفع، وإدارة العلاقات هي قدرة الفرد على استخدام وعيه وتمييزه لمشاعره ومشاعر الآخرين لإدارة التفاعلات الاجتماعية بكفاءة عالية ونجاح، الذي بدوره يؤدي ويؤكد وجود شبكة اتصال واضحة بين الأفراد وقدرة فعالة على التحكم بالصراعات الموجودة داخل التنظيم.

وبما أن الصراعات أمر يتعذر تجنبه داخل البيئة التنظيمية فلقد تمت الإشارة إلى أن تجنبها وإهمالها يؤدي إلى عواقب وخيمة تؤثر في البيئة التنظيمة وفي فاعلية المنظمة، وذلك لأن عدم امتلاك المهارات الأساسية للمبادرة بنقاش مباشر ومفتوح وإدارة العلاقات بطريقة بناءة مع الأطراف الأخرى هو السبب الرئيس لتفاقم الوضع، كما أن السبب الجوهري الذي يؤدي إلى

خلق الصراع داخل البيئة التنظيمية غالباً ما يكون عدم قدرة الأفراد علـــى ضـــبط غضـــبهم، والتعامل مع محبطاتهم فينعكس الأمر على الأطراف المحيطة بهم (Lencioni, 2009: 44_45).

إذن يتضح أن افتقار الأفراد لإحدى مهارات الذكاء العاطفي وهي القدرة علـــى ضـــبط الـــنفس والتحكم بالمحبطات، يؤدي إلى توتر العلاقات داخل بيئة العمل وخلق جو مشحون يتمثل بوجود صراع بين الأفراد، وأن امتلاك مهارة إدارة العلاقات تسهم بتجنب كلا الموقفين وتعطي أفضل الثمار الناتجة من العلاقات والتفاعلات الاجتماعية الصحية داخل المنظمات. إن معرفة المـــدير بموظفيه جيداً يجعله قادراً على إدارة الصراعات الموجودة بينهم بطريقة فاعلة وهادئة، فهو لا يصدر الأحكام قبل أن يجمع معلومات كافية عن ماهية الوضع القائم وما سبب الصراع، وذلـــك مع محاولة التأكد من صدق المصادر، هذا بالإضافة إلى أنه دائم التواصل مع موظفيه حتى في وجود جو من الممانعة والاضطراب (Lencioni, 2009: 44_45).

هذا وقد اعتبر جولمان في كتابه الشهير *Working with Emotional Intelligent* وكمـــا أســـلفنا الذكر عند تعداد مهارات وعناصر الذكاء العاطفي بأن مهارة إدارة الصراع هي إحدى المهارات التي تندرج تحت الكفاءات الاجتماعية، حيث أوضح جولمان بأن إدارة الصراع هي القدرة على التعامل مع الصراع والنزاع الموجودين في البيئة التنظيمية المحيطة، وامتلاك مهارات التفاوض واستخدام الأساليب الأكثر فاعلية من أجل حل تلك النزاعات التي تناســـب وتـــوائم الظـــروف المحيطة. فالتعامل مع مختلف الأنواع من الناس وخصوصاً أولئك الذين يصعب التعامل معهم، والقدرة على التعامل مع المواقف الصعبة بدبلوماسية وسياسة عالية وبحنكة وذكاء عـــاطفي لا يؤدي فقط إلى تخفيف حدة الصراع وبل ويكشف عن الصراعات الكامنة ويشير إليهـــا بشـــكل علني لحلها من خلال نقاش مفتوح يضم جميع الاطراف المنغمسة بالصراع، كما ويدعم الحلول القائمة على مبدأ الفوز للجميع.

وقد أشار (Todd, 1992: 373) إلى أن وجود مجموعة من المهارات الضـــرورية عنـــد إدارة الصراع يعتبر عنصراً إيجابياً يؤدي إلى التوصل إلى نتائج أفضل، ومن هذه المهارات:

- القدرة على ضبط النفس والتحلي بالصبر والقدرة على الاحتفاظ بأعصـــاب هادئـــة وعـــدم اللجوء إلى العنف. فمن الصعب أن يتم حل الصراع وأحد الأطراف يمر بحالة انفعاليـــة حـــادة كالغضب أو الحنق، لذا توجب على الفرد أن ينهي الحالة الانفعالية التي يمر بها ثم يشرع فـــي حل الصراع.
- القدرة على التوصل إلى حلول ترضي جميع الأطراف حيث لا يوجد هناك طرف خاســـر وآخر فائز.

- القدرة على تعرف مشاعر الآخرين، فليس من السهل حل الصراع القائم دون معرفة ماهية مشاعر الطرف الآخر وكيف يفكر. ومعرفة المشاعر والحالة الانفعالية التي يمر بهـا الطـرف المقابل يساعد على تجنب سوء الفهم أو تصعيد الصراع.
- القدرة على التزام الحياد عند التدخل في الصـراع، والتركيـز علـى المشـكلة لا علـى الأشخاص.
- القدرة على التحليل، والفهم العميق للمعاني، والتأكد من صحة المعلومات المتوافرة، والبحث عن أكثر من مصدر للحصول على المعلومات.
- القدرة على معرفة الطريقة التي يفكر بها الطرف الآخر للصراع، حيث إنّه من أحـد أهـم العوامل التي تسهم بحل هذا الصراع.

هذه القدرات مجتمعة كما تم توضيحها تشير إلى أن إمتلاك مهارات وكفاءات الذكاء العاطفي من وعي ذاتي وضبط للنفس وتعاطف مع الأطراف الأخرى وقدرة علـى بنـاء وإدارة العلاقـات بطريقة فاعلة وبناءة داخل البيئة التنظيمية تسهم بشكل كبير في قدرة الفرد علـى إدارة وحـل الصراعات والتعامل معها بإيجابية داخل البيئة التنظيمية.

الفصل الثالث

تحليل النتائج واختبار الفرضيات

يتناول هذا الفصل عرض وتحليل بيانات الدراسة، من وصف لخصائص عينة الدراسة التي إشتملتها الدراسة، والاجابة على اسئلة الدراسة، واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها.

1.3 وصف خصائص عيّنة الدراسة:

يتكون مجتمع هذه الدراسة من (597) مديراً ومديرة من العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في الوزارات الأردنية، ويبلغ عدد الوزارات المبحوث فيها (10) وزارات أردنية. ولقد استُخدمت العينة العشوائية الطبقية التناسبية لاختيار عيّنة حجمها (234) مفردة من مجتمع الدراسة، حيث يتناسب حجم العيّنة المختارة من كل وزارة حسب حجمها من حيث عدد المديرين والمديرات. هذا وقد تم توزيع (234) استبانة على أفراد العينة، ولقد بلغت عدد الاستبانات المستردّة (223) استبانة، بنسبة قدرها (94.2%) وكانت جميعها صالحة للتحليل.
ويتناول هذا الجزء من هذا الفصل وصف الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة العملية، المستوى الوظيفي).

ولبيان وصف خصائص عينة الدراسة، تم ايجاد التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وذلك على النحو التالي:

أولاً الجنس:

يبين الجدول 5. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

جدول رقم 5. توزيع أفراد عيّنة الدراسة حسب متغير الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	160	%71.7
	إناث	63	%28.3
	المجموع	**223**	**%100**

يتضح من الجدول رقم (5) والمتعلق بمتغير الجنس بأن الذكور يشكلون ما نسبته (71.7 %) من عيّنة الدراسة، بينما تشكل الإناث ما نسبته (28.3%) من العيّنة، هذا وقد تعود زيادة نسبة الذكور على نسبة الإناث لطبيعة المجتمع الأردني والنظرة الاجتماعية لطبيعة عمل المرأة، حيث من المفضل أن يقتصر عملها على التعليم والصحة، وربما يكون السبب في ارتفاع نسبة الذكور من المديرين على الإناث هو إجبارية العمل عند الرجل واختياريته عند المرأة، حيث أن عـــدداً كبيراً من الإناث يتركن العمل بعد الزواج والإنجاب للتفرغ للأمور العائلية. كما ربما يعود ذلك إلى صعوبة وصول المرأة للمراكز الإدارية العليا والوسطى داخل القطاع الحكومي، فـــالنظرة السائدة هي أن الرجل أقدر على تولي المناصب الإدارية العليا في الوزارات الأردنية.

ثانيا العمر:

يبين الجدول 6. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر:

جدول رقم 6. توزيع أفراد عيّنة الدراسة حسب متغير العمر

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
العمر	30 سنة فأقل	13	%5.8
	31 – 40 سنة	69	%30.9
	41 – 50 سنة	83	%37.2
	50 سنة فاكثر	58	%26.0
	المجموع	**223**	**%100**

تظهر بيانات الجدول رقم 6. المتعلقة بمتغير العمر بأن عدد الأفـــراد الـــذين تبلـــغ أعمـــارهم (30 سنة فأقل) هو (13) فرداً أي ما نسبته (5.8%) من عيّنة الدراسة، بينما بلغ عدد الأفـــراد الذين تتراوح أعمارهم مابين (41 ــ50 سنة)(83 فرداً) أي ما نســبته (37.2%) مـــن عيّنـــة الدراسة.

نلاحظ من الجدول السابق أن الفئة العمرية (41ــ50 سنة) هي الفئة الأكبر وأن الفئة العمريـــة الأقل كانت لفئة (30 سنة فأقل) ما يدعم الفكرة السائدة بأن الوصول للمراكز الإدارية العليا في الوزارات الأردنية يحتاج إلى سنوات طويلة من الخبرة، كما أن تولي تلك المناصب يحتاج إلى مرور المدير بمستويات إدارية مختلفة، حيث إنّ الترقية فيها من درجة إلى درجة أعلى يحتـــاج إلى خمس سنوات على الأقل حسب نظام الخدمة المدنية رقم (79) لسنة (2002).

ثالثاً الحالة الاجتماعية:

يبين الجدول 7. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية:

جدول رقم 7. توزيع أفراد عيّنة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الحالة الاجتماعية	متزوج	179	%80.3
	أعزب	17	%7.6
	مطلق	12	%5.4
	أرمل	15	%6.7
	المجموع	**223**	**%100**

تظهر بيانات الجدول رقم (7) االمتعلقة بمتغير الحالة الاجتماعية بأن عدد الأفراد المتزوجين بلغ (179) أي ما نسبته (80.3%) من عيّنة الدراسة، كما بلغ عدد الأفراد العزاب (17) فرداً حيث شكلوا ما نسبته (7.6%)، بينما بلغ عدد الأفراد المطلقين (12) فرداً أي ما نسبته (5.4%) من عيّنة الدراسة. أما عدد الأرامل فقد بلغ (15) فرداً أي ما نسبته (6.7%) من عيّنة الدراسة.
يلاحظ من خلال النسب المئوية السابقة للحالة الاجتماعية لأفراد عينة الدراسة أن فئة المتزوجين هي الفئة الأكبر، وهذا يتناسب مع طبيعة المجتمع الأردني_ كمجتمع عربي إسلامي_ حيث إنّ الزواج هو أساس استقرار المجتمع.

رابعاً المؤهل العلمي:

يوضح الجدول 8. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي:

جدول رقم 8. توزيع أفراد عيّنة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط فما دون	13	%5.8
	بكالوريوس	119	%53.4
	دراسات عليا	91	%40.8
	المجموع	**223**	**%100**

تظهر بيانات الجدول رقم (8) المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي بأن أعلى نسبة كانت للحاصلين على درجة البكالوريوس، حيث كانت نسبتهم (53.4%)، يليها الأفراد الحاصلون على دراسات عليا، حيث بلغت نسبتهم (40.8%)، ويعود ذلك إلى ارتفاع أعداد الحاصلين على المؤهلات العلمية كالبكالوريوس والدراسات العليا في المجتمع الأردني. أما أقل نسبة فكانت من نصيب فئة الحاصلين على دبلوم متوسط فما دون حيث شكّلوا ما نسبته (5.8%). وهذا يشير إلى أن المديرين العاملين في الإدارات العليا والوسطى في الوزارات الأردنية هم من أصحاب المؤهلات العلمية والخبرة والكفاءة، وهذا يدل على الأهتمام بالتعليم الجامعي والتعليم العالي في المملكة الأردنية الهاشمية، كما يدل على اهتمام القطاع العام بأن يكون المديرون العاملون لديها من أصحاب الكفاءات والحاصلين على المؤهلات العلمية المناسبة والخبرات الطويلة، حيث نهجت الحكومة الأردنية نهجاً جديداً وصحيحاً عندما اشترط نظام الخدمة المدنية الجديد (30) لسنة (2007) وتعديلاته رقم (134) لسنة (2009) بأن يكون المديرون من حملة درجة البكالوريوس كحد أدنى، الذي من شأنه أن يؤدي إلى الارتقاء بمستوى الأعمال والتميز بالأداء وتقديم الخدمة الأفضل.

خامساً: عدد سنوات الخبرة العملية

يبين الجدول 9. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة العملية:

جدول رقم 9. توزيع أفراد عيّنة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة العملية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
عدد سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	9	%4.0
	6 – 10 سنوات	33	%14.8
	11- 15 سنة	65	%29.1
	16 سنة فاكثر	116	%52.0
	المجموع	**223**	**%100**

تظهر بيانات الجدول رقم (10) والمتعلقة بمتغير عدد سنوات الخبرة العملية بأن عدد الأفراد الذين بلغت خبرتهم العملية (5 سنة فأقل) كان (9) أي ما نسبته (4.0%) من عيّنة الدراسة، كما أن عدد الأفراد الذين يمتلكون من سنوات الخبرة (6 – 10 سنوات) بلغ (33) فرداً حيث شكلوا ما نسبته (14.8%)، بينما بلغ عدد الأفراد ذوي الخبرة (11- 15 سنة)

(65) فرداً أي ما نسبته (29.1%) من عيّنة الدراسة، أمّا عدد الأفراد الذين تجاوزت خبرتهم (16) سنة فقد بلغ عددهم (116) فرداً أي ما نسبته (52.0%) من عيّنة الدراسة.

يُلاحظ من الجدول السابق أن الفئة التي مرت بخبرة تتجاوز (16 سنة) هي الفئة الأكبر وهــذا يتناسب مع فكرة أن الوصول للمراكز والمراتب الإدارية العليا يحتاج إلى سنوات طويلــة مــن الخبرة، حيث إنّ الترفيعات والترقيات في القطاع الحكومي قائمة على سنوات الخدمة أكثر منها على الكفاءة في العمل.

سادساً: المستوى الوظيفي.

يوضح الجدول 10. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي:

جدول **رقم 10. توزيع أفراد عيّنة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي**

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المستوى الوظيفي	إدارة عليا	47	%21.1
	إدارة وسطى	165	%74.0
	دون إجابة	11	%4.9
	المجموع	**223**	**%100**

تظهر بيانات الجدول رقم (9) المتعلقة بالمستوى الوظيفي أن نسبة الموظفين الــذين يعملــون ضمن الإدارات العليا هي (21.1%)، كما أظهرت البيانات أن نسبة العاملين بالإدارات الوسطى كان (74.0%)، وأن هنالك (11) فرد لم يجيبوا على هذا السؤال.

وهذه النتائج تنسجم مع التوزيع الطبيعي للعاملين في الهياكل التنظيمية الهرمية، حيــث تقــل النسبة الإدارية كلما ارتفعنا بالمستوى التنظيمي نحو رأس الهرم، وتزداد نسبة الموظفين كلمــا اتجهنا نحو قاعدة الهرم.

2.3 عرض وتحليل نتائج الدراسة.

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة المتعلّقة بمستوى الذكاء العاطفي لدى المديرين العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في الوزارات الأردنية، ودرجة استخدامهم لأساليب حل الصراع، والعلاقة بين مستوى الذكاء العاطفي وأساليب حل الصراع التي يتبعونها، وأثر جنس المدير ومؤهله وخبرته وعمره وحالته الاجتماعية على هذه العلاقة.

1.2.3 خصائص إجابات أفراد عينة الدراسة:

وقد تضمنت الاستبانة درجة الموافقة على كل فقرة مقسمة إلى (5) فئات حيث تم إدخال الإستجابات للحاسوب حسب الآتي:

الإستجابة	الرمز
دائماً	5
غالباً	4
أحياناً	3
نادراً	2
أبداً	1

وبناءً على الرموز المعطاة للإستجابة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستجابات بغرض الحكم على درجة الموافقة، وتم الحكم على قيم المتوسطات الحسابية لمجالات الذكاء العاطفي وأساليب حل الصراع لغرض تحديد مستوى أهمية تقديرات اجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة حسب المعادلة التالية:

(الحدود العليا – الحدود الدنيا)/ عدد المستويات = $(5-1)/3 = 1,33$

وبذلك يتضح لنا أن المستويات:

من $(1-2,33)$ منخفض.

من $(2,34-3,66)$ متوسط.

من $(3,67-5)$ مرتفع

توضح الجداول التالية المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات الذكاء العاطفي:

جدول 11. المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات الذكاء العاطفي

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التصنيف	الترتيب
الدافعية	4.36	0.48	مرتفع	1
الوعي الذاتي	4.09	0.60	مرتفع	2
التعاطف	4.07	0.66	مرتفع	3
المهارات الاجتماعية	3.98	0.74	مرتفع	4
ضبط الذات	3.91	0.61	مرتفع	5
الكلي للذكاء العاطفي	4.08	0.49	مرتفع	

يبيّن الجدول 11. قيم المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات الذكاء العاطفي مرتبة تنازلياً وكل على حدا، حيث احتل مجال الدافعية الترتيب الأول بين المجـــالات بمتوسط حسابي (4.36) وبانحراف معياري (0.48) ، بينما احتل مجال ضبط الذات المرتبـــة الأخيرة إذ تحقق بمتوسط حسابي قيمته (3.91) وبانحراف معياري (0.61) ويشير ذلك إلى أن القدرة على ضبط الذات هي من أصعب القدرات التي يجب أن يتحلى بها المديرون.

أمّا بالنسبة للمتوسط الحسابي للذكاء العاطفي فقد بلغ (4.08) وبانحراف معياري بلغــت قيمتــه (0.49) هذه النتائج ترفدنا بالإجابة على سؤال الدراسة الأول: ما مستوى الذكاء العاطفي لـــدى المديرين في الوزارات الأردنية؟ حيث تبين أن المديرين العاملين في المستويات الإدارية العليـــا والوسطى بالوزارات الأردنية يتمتعون بنسب مرتفعة من الذكاء العاطفي، وفيما يلي ستوضـــح النتائج ما مدى امتلاكهم لكل مجال من مجالاته.

المجال الأول: الوعي الذاتي.

جدول 12. المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الوعي الذاتي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التصنيف	الترتيب
1	عندما أشعر بالانزعاج والتوتر أعرف تماماً السبب وراء ذلك الشعور.	4.07	0.72	مرتفع	3
2	أعرف ما الأمور التي تغضبني وأسعى إلى تجنبها.	3.95	0.74	مرتفع	4
3	أدرك دوافع سلوكي والحالات المزاجية الخاصة بي التي تدفعني للتصرف بطريق معينة.	4.09	0.78	مرتفع	2
4	أفهم نفسي جيداً، وأعرف حدود إمكاناتي وقدراتي.	4.51	0.68	مرتفع	1
5	أستطيع التعبير عن عواطفي ومشاعري دون الشعور بالحرج والارتباك.	3.83	0.90	مرتفع	5
	المتوسط العام	4.09	0.60	مرتفع	

يبيّن الجدول 12. قيم المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الوعي الذاتي، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة حول مجال الوعي الذاتي (4.09) وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.60) وهذا يدل على أن المديرين يتمتعون بدرجة مرتفعة من الوعي الذاتي لمشاعرهم، فهم قادرون على تمييز مشاعرهم وآثارها على أفعالهم، حيث إنّهم يعرفون الحالة العاطفية أو المزاجية التي يمرون بها ولماذا تنتابهم تلك المشاعر. كما يدركون تماماً الرابط بين مشاعرهم وطريقة تفكيرهم وسلوكياتهم وأقوالهم.

وعند الاطلاع على ترتيب أهمية فقرات هذا المجال يتبين أن الفقرة الرابعة والتي تنص على " أفهم نفسي جيداً، وأعرف حدود إمكاناتي وقدراتي" قد احتلت الترتيب الأول بين فقرات هذا المجال بمتوسط حسابي (4.51) وبانحراف معياري (0.68) ما يدل على أن المديرين العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى يعرفون ماهي نقاط قوتهم وضعفهم. بينما تمثل الفقرة الخامسة في المجال التي تنص على " أستطيع التعبير عن عواطفي ومشاعري دون الشعور بالحرج والارتباك " أقل أهمية نسبية بين فقرات المجال إذ تحققت بمتوسط حسابي بقيمة (3.83)

وبانحراف معياري (0.90) ، وهذا يدل على أن المديرين يستطيعون التعبير عن مشاعرهم وعواطفهم للآخرين وربما يعود ذلك إلى طبيعة البيئة التنظيمية بالوزارات الأردنية حيث يسود الجو الأسري، وربما يدل حصول هذه الفقرة على أقل أهمية نسبية بين فقرات الوعي الذاتي أن التعبير عن المشاعر والعواطف أمر يتطلب مهارة عالية.

المجال الثاني: التعاطف.

جدول 13. المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات التعاطف

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التصنيف	الترتيب
6	يحب الآخرون التحدث إلي عن أمورهم الخاصة ومشاكلهم لأنني أحسن الاستماع.	3.97	0.84	مرتفع	5
7	أقدر الحالة الانفعالية للآخرين عند القيام بنقاش معهم.	4.09	0.78	مرتفع	3
8	أراعي مشاعر الآخرين عند اتخاذ قرار يخصهم.	4.25	0.83	مرتفع	2
9	أستطيع فهم الآخرين ومشاعرهم من تعبيرات وجوههم ونبرات أصواتهم حتى حين يحاولون إخفاء تلك المشاعر.	3.82	0.90	مرتفع	6
10	أتعاطف مع الآخرين عندما يواجهون مواقف صعبة.	4.26	0.78	مرتفع	1
11	عندما أفكر في ردود أفعال الآخرين حول قضية ما فإنني أحاول وضع نفسي في موقعهم وأنظر من زاويتهم.	4.05	0.77	مرتفع	4
المتوسط العام		4.07	0.66	مرتفع	

يبيّن الجدول 13. قيم المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات التعاطف، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمجال التعاطف (4.07) وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.66) وهذا يدل على أن المديرين يتمتعون بكفاءة التعاطف حيث إنّهم قادرون على التعرّف على مشاعر الآخرين وتفهّم وجهات نظرهم، والاهتمام بهم وبالحالات المزاجية التي

يمرون بها، كما أنهم متفهّمون لوجهة نظر الآخرين وآرائهم، لذا فهم يساعدون الآخـــرين بنـــاءً على فهم حاجاتهم ومشاعرهم.

أما بالنسبة لترتيب أهمية فقرات هذا المجال، فيتبين أن الفقرة العاشرة التي تنص على " أتعاطف مع الآخرين عندما يواجهون مواقف صعبة " قد احتلت الترتيب الأول بـــين فقـــرات المجـــال بمتوسط حسابي (4.26) وبانحراف معياري (0.78) يليها مباشرة الفقرة الثامنة التي تنص على " أراعي مشاعر الآخرين عند اتخاذ قرار يخصهم" وذلك بمتوسط حسابي (4.25) وبـــانحراف معياري (0.83) ويشير ذلك إلى أن المديرين العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في الوزارات الأردنية يتعاطفون ويراعون الأشخاص الذين يتعاملون معهم في بيئة العمل. بينما تمثل الفقرة التاسعة في المجال التي تنص على " أستطيع فهم الآخرين ومشاعرهم من تعبيرات وجوههم ونبرات أصواتهم حتى حين يحاولون إخفاء تلك المشاعر" أقل أهمية نسبية بين فقرات المجال إذ تحققت بمتوسط حسابي بقيمة (3.82) وبانحراف معياري (0.90) وهذا يدل على أن تمييز مشاعر الآخرين أو تعرف الحالات الانفعالية التي يمرون بها مـــن خـــلال النظـــر إلـــى وجوههم ورؤية ملامحهم وتعبيراتهم من الكفاءات العاطفية التي يتقنها المديرون في الوزارات الأردنية، وربما يدل حصول هذه الفقرة على أقل أهمية نسبية بين فقرات التعاطف علـــى أنهـــا كفاءة تتطلب المرور بالعديد من التجارب مع الأخرين لملاحظة الحالات الإنفعالية التي يمرون بها في الظروف المختلفة.

المجال الثالث: ضبط الذات:

جدول 14. المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات ضبط الذات

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التصنيف	الترتيب
12	أمتلك نظرة إيجابية ومتفائلة للحياة حتى في حال شعوري بالحزن.	3.71	0.99	مرتفع	6
13	أستطيع الفصل بين مشكلاتي الشخصية وواجباتي في العمل.	4.12	0.79	مرتفع	3
14	أستطيع تعرف مصادر القلق في حياتي وقادرعلى التغلب عليها.	3.91	0.76	مرتفع	4
15	أعترف بأخطائي، وأحاول أن لا أكررها ثانية.	3.90	0.74	مرتفع	5
16	من السهل علي التكيف والتأقلم في المواقف والظروف المختلفة التي أواجهها في مسيرة حياتي.	4.18	0.74	مرتفع	1
17	أحافظ على أدائي تحت الضغوط، فأستطيع الحفاظ على تركيزي وإنتاجيتي.	4.16	0.79	مرتفع	2
18	عندما أغضب، أستطيع السيطرة على غضبي.	3.38	0.94	مرتفع	7
	المتوسط العام	3.91	0.61	مرتفع	

يبيّن الجدول 14. قيم المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات ضبط الذات، وعند الإطلاع على ترتيب أهمية فقرات هذا المجال تبيّن أن الفقرة 16 التي تنص على" من السهل علي التكيف والتأقلم في المواقف والظروف المختلفة التي أواجهها في مسيرة حياتي" قد احتلت الترتيب الأول بين فقرات المجال بمتوسط حسابي (4.18) وبانحراف معياري (0.74) وهذا يدل على أن المديرين يمتلكون قدرة عالية على التكيف مع الظروف والمواقف المختلفة التي يمرون بها، حيث إنّهم لا يدعون المشاعر أو الانفعالات التي تصاحب تغير الأوضاع والظروف تسيطر عليهم أو تؤثر في مسيرة عملهم بشكل خاص وحياتهم بشكل عام، بل على العكس فهم يتمتعون بالمرونة عند التعامل والنظر للأحداث المختلفة، حيث إنّهم يستطيعون التأقلم مع التغيرات التي تحدث من حولهم، وقادورن على تنفيذ المتطلبات والمهام المتعددة بسلاسة،

كما ويستطيعون ترتيب الأولويات عند تنفيذ أعمالهم، وقادرون على التكيـف ليتعايشـوا مـع الظروف الصعبة. بينما تمثل الفقرة (18) في المجال التي تنص على" عندما أغضب، أسـتطيع السيطرة على غضبي" أقل أهمية نسبية بين فقرات المجال إذ تحققت بمتوسط حسـابي بقيمـة (3.38) وبانحراف معياري (0.94) وهذا يشير إلى أن المديرين يسـتطيعون السـيطرة علـى غضبهم، ولكن السيطرة على الغضب هو من أصعب الأمور التي تواجههم أثناء القيام بأعمالهم، وأن إتقان هذه المهارة يتطلب تدريب النفس على ذلك مدة من الزمن.

أما بالنسبة للمتوسط الحسابي العام لمجال ضبط الذات فقد بلغت (3.91) وبـانحراف معيـاري بلغت قيمته (0.61) وهذه نسبة مرتفعة، وهذا يدل على أن المديرين يتمتعون بالقدرة على ضبط الذات، حيث إنّهم قادرون على إدارة عواطفهم المضطربة ودوافعهم المختلفة ومشاعرهم السلبية وأمزجتهم المتوترة، كما يستطيعون أن يكونوا إيجابيين رابطي الجأش ومستقري النفس حتى في الأوقات الصعبة، كما أنهم قادرون على الحفاظ على التفكير بوضوح والتركيز حتى فـي ظـل الضغوط المختلفة، كل ذلك ينعكس إيجاباً على سير العمل ومخرجاته.

المجال الرابع: الدافعية.

جدول 15. المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الدافعية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التصنيف	الترتيب
19	أسعى بشكلٍ دائم لإعطاء حياتي معنىً وهدف.	4.48	0.61	مرتفع	4
20	لا يعيقني النقد الموجه لي عن تحقيق أهـدافي مهما كانت حدته.	3.88	0.89	مرتفع	7
21	أستفيد من الأخطاء التي أقع بها، ومن تجـارب الآخرين.	4.32	0.66	مرتفع	5
22	أكمل مسيرتي مهمـا كانـت التحـديات التـي أواجهها، لأنني على يقين تام بأنني سأنجح.	4.50	0.62	مرتفع	3
23	أهدافي لا تخلو مـن لتحـديات ولكنهـا قابلـة للتحقيق.	4.17	0.73	مرتفع	6
24	أتحمل مسؤولية قرارتي في الحياة.	4.61	0.56	مرتفع	1
25	ثقتي عالية بنفسي لأنـي دائـم الرضـا عـن إنجازاتي، ولست بحاجة إلى مدح الآخرين.	4.58	0.59	مرتفع	2
المتوسط العام		4.36	0.48	مرتفع	

يبيّن الجدول 15. قيم المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الدافعية وعند الاطلاع على ترتيب أهمية فقرات هذا المجال يتبين أنّ الفقرة (24) التي تـنص علـى" أتحمل مسؤولية قرارتي في الحياة " قد احتلت الترتيب الأول بين فقرات المجال بمتوسط حسابي (4.61) وبانحراف معياري (0.56) ، وهذا يدل على أن المديرين فـي الـوزارات الأردنيـة قادرون على اتخاذ القرارات المناسبة وتحمل تبعات تلك القرارات، وذلك من أجل المضي قدماً في مسيرة حياتهم المهنية والعامة. بينما تمثل الفقرة (20) والتي تنص على "لا يعيقنـي النقـد الموجه لي عن تحقيق أهدافي مهما كانت حدته "أقل أهمية نسبية بين فقرات المجال إذ تحققـت بمتوسط حسابي بقيمة (3.88) وبانحراف معياري (0.89) ، وهذا يدل على أن المـديرين فـي الوزارات الأردنية لا يتراجعوا عن تحقيق أهدافهم بسبب نقد من حولهم، ما يؤدي إلى وصولهم

لغاياتهم، ذلك أن الدافعية الداخلية لديهم للإنجاز تغذيهم ليعودوا من جديد لإكمال ما يرغبون في تحقيقه من أهداف.

أما بالنسبة للمتوسط الحسابي العام لمجال الدافعية فقد بلغت قيمته (4.36) وبانحراف معياري بلغ (0.48) وهو مرتفع أكثر من بقية المتوسطات لمجالات الذكاء العاطفي، وهذا يدل على أن المديرين يتمتعون بنسب عالية من الدافعية الداخلية نحو الإنجاز حيث إنّهم يناضلون من أجل الوصول إلى معايير التميز وتطويرها، كما أنهم يوجهون ويركزون جهودهم نحو النتائج، ويجتهدون من أجل تحقيق أهدافهم وطموحاتهم، هذا بالإضافة إلى أنهم يضعون لأنفسهم مجموعة من الأهداف التي لا تخلو من التحدي، ويأخذون بعين الاعتبار المخاطر التي ربما تواجههم عند السعي لتحقيق تلك الأهداف، إضافةً إلى أنهم دائمو التعلم من أجل تحقيق أعلى مستويات الأداء.

خامساً: مجال المهارات الاجتماعية.

جدول 16. المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المهارات الاجتماعية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التصنيف	الترتيب
26	أستطيع تكوين علاقات صداقة مع الآخرين بسهولة.	3.89	0.89	مرتفع	3
27	يصفني الآخرون بأنني شخص اجتماعي.	3.89	0.96	مرتفع	3
28	لدي القدرة على التأثير في الآخرين واقناعهم.	3.83	0.94	مرتفع	4
29	أقدم يد العون للآخرين وأساعدهم في مختلف الظروف.	4.29	0.78	مرتفع	1
30	أقدر نقاط القوة لدى الموظفين، وأكافئهم على إنجازاتهم	4.00	0.76	مرتفع	2
المتوسط العام		3.98	0.74	مرتفع	

يبيّن الجدول 16. قيم المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المهارات الاجتماعية، وعند الاطلاع على ترتيب أهمية فقرات هذا المجال يتبين أن الفقرة (29) التي تنص على " أقدم يد العون للآخرين وأساعدهم في مختلف الظروف " قد احتلت الترتيب الأول

بين فقرات المجال بمتوسط حسابي (4.29) وبانحراف معياري (0.78) ، وهذا يـدل علـى أن المديرين يمدّون يد العون لمن حولهم ما أمكنهم ذلك. بينما تمثل الفقرة (28) في المجال التـي تنص على " لدي القدرة على التأثير في الآخرين واقناعهم " أقل أهمية نسبية بين فقرات المجال، إذ تحققت بمتوسط حسابي بقيمة (3.83) وبانحراف معياري (0.94) وهذا يدل على أن المديرين بحاجة إلى إتقان مهارات الإقناع أكثر ويمكنهم ذلك من خلال التحاقهم ببرامج تدريبية ترفـدهم بمهارات القيادة كالقدرة على التأثير في الآخرين وإقناعهم. كما تظهر البيانات أن كل من الفقرة الأولى والثانية من فقرات مجال المهارات الاجتماعية لها نفس المتوسط الحسابي (3.89) وهو مرتفع وبانحراف معياري للفقرة الأولى (0.89) التي نصت على" أستطيع تكوين علاقات صداقة مع الآخرين بسهولة" وانحراف معياري للفقرة الثانية بلغ (0.96) حيث نصت علـى" يصـفني الآخرون بأنني شخص اجتماعي" ما يدل على أن المديرين في الـوزارات الأردنيـة يتمتعـون بعلاقات طيبة مع الأفراد من حولهم.

أمّا بالنسبة للمتوسط الحسابي العام لمجال المهارات الاجتماعية فقـد بلـغ (3.98) وبـانحراف معياري بلغت قيمته (0.74) وهو مرتفع، وهذا يشير إلى قدرة المديرين في الوزارات الأردنية على بناء الروابط ودعم التكافل داخل بيئة العمل، حيث إنّهم يقوموا على تغذية ودعم العلاقـات النافعة والفعالة ويبحثون عن العلاقات التي تحقق مصالح متبادلة للعمل الجماعي ضمن فريـق واحد، هذا إضافة إلى أنهم قادرون على صنع صداقات شخصية في داخل بيئة العمل بـالتوازي مع الحفاظ على تركيزهم على المهمات من أجل إنجازها، كما أنهم يدعون للتعاون والتضـافر عند تنفيذ الأعمال من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، ويدعمون أية فرص تعمل علـى تقويـة أواصر ذلك التعاون، ويعززون وجود جو حميم داخل بيئة العمل ما يسهم على دعم العلاقـات البناءة بالمنظمة.

وفيما يلي الجداول التي توضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل أسلوب من أساليب حل الصراع.

أولاً: أسلوب التنازل.

جدول 17. المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات حل الصراع بأسلوب التنازل

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التصنيف	الترتيب
1	مستعد أن أتخلى عن هدفي وأضحي برغباتي في سبيل تحقيق أهداف الأطراف الأخرى.	2.44	0.95	متوسط	2
2	أتنازل للأطراف الأخرى إذا كان ذلك سيؤدي إلى حل النزاع.	2.40	1.18	متوسط	3
3	عند مخالفة الآخرين لرأيي أبدو متساهلا معهم.	2.35	1.11	متوسط	4
4	أدعم رأي الآخرين بالرغم من تحفظاتي على هذا الرأي إذا كان ذلك سيؤدي إلى حل الخلاف.	2.58	1.20	متوسط	1
المتوسط العام		2.44	0.99	متوسط	

يبيّن الجدول 17. قيم المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات حل الصراع بأسلوب التنازل. ويتضح من ترتيب أهمية فقرات هذا المجال أن الفقرة الرابعة التي تنص على" أدعم رأي الآخرين بالرغم من تحفظاتي على هذا الرأي إذا كان ذلك سيؤدي إلى حل الخلاف " قد احتلت الترتيب الأول بين فقرات المجال بمتوسط حسابي (2.58) وبانحراف معياري (1.20) ، ويدل ذلك على أن المديرين يقومون أحياناً بدعم رأي الأطراف الأخرى بالرغم من تحفظاتهم على ذلك الرأي لأنهم يعتقدون أن ذلك يؤدي إلى تخفيف حدة الصراع الموجود أو حله في بعض من الأحيان. بينما تمثل الفقرة الثالثة في المجال التي تنص على " عند مخالفة الآخرين لرأي أبدو متساهل معهم " أقل أهمية نسبية بين فقرات المجال إذ تحققت بمتوسط حسابي بقيمة (2.35) وبانحراف معياري (1.11) ويدل ذلك أنهم أكثر ميلاً إلى التمسك برأيهم عند اختلاف ذلك الرأي مع الأخرين، وأنهم غير مستعدين لأن يدعموا أية آراء غير مقتنعين بها ذلك لأنها تعيقهم عن تحقيق أهدافهم.

أما بالنسبة للمتوسط الحسابي لأسلوب التنازل فقد بلغت (2.44) وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.99) وهي قيمة متوسطة وقريبة من المنخفضة، ويدل ذلك على أن المديرين يتبعون أسلوب

التنازل لحل الصراع عندما تستدعي الأوضاع والظروف في البيئة التنظيمية إلى استخدامه، حيث أنهم يستخدمون الأساليب الأخرى لحل الصراع بنسبة أكبر

ثانياً: أسلوب التسوية:

جدول 18. المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات حل الصراع بأسلوب التسوية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التصنيف	الترتيب
5	أتقبل بعض الخسارة إذا كان ذلك سيؤدي إلى حل النزاع وتحقيق جزء من مطالبي.	3.37	0.88	متوسط	4
6	أبذل قصارى جهدي لتحقيق مصالح أطراف النزاع ولو بشكل جزئي.	3.77	0.80	مرتفع	3
7	أستخدم أسلوب الأخذ والعطاء للوصول إلى حل وسط.	3.85	0.92	مرتفع	1
8	أحثّ أطراف الصراع على تقديم بعض التنازلات في سبيل الوصول إلى تسوية لحل النزاع.	3.83	0.97	مرتفع	2
المتوسط العام		3.70	0.71	مرتفع	

يبيّن الجدول 18. قيم المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات حل الصراع بأسلوب التسوية، ويتضح من ترتيب أهمية فقرات هذا المجال أن الفقرة السابعة التي تنص على "أستخدم أسلوب الأخذ والعطاء للوصول إلى حل وسط" قد احتلت الترتيب الأول بين فقرات المجال بمتوسط حسابي (3.85) وبانحراف معياري (0.92) ، ويدل ذلك على أن المديرين يميلون إلى اعتماد مبدأ الأخذ والعطاء عند الشروع في حل الخلافات القائمة في بيئة العمل. بينما تمثل الفقرة الخامسة في المجال التي تنص على "أتقبل بعض الخسارة إذا كان ذلك سيؤدي إلى حل النزاع وتحقيق جزء من مطالبي" أقل أهمية نسبية بين فقرات المجال إذ تحققت بمتوسط حسابي بقيمة (3.37) وبانحراف معياري (0.88).

أما بالنسبة للمتوسط الحسابي العام لأسلوب التسوية فقد بلغت (3.70) وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.71) وهي قيمة مرتفعة ويشير ذلك إلى أن المديرين يتبعون هذا الأسلوب من أجل حل الصراعات التي تواجههم في وزراتهم، هذا الأسلوب الذي يعتمد على تلبية جزء من المطالب

والأهداف والتغاضي عن الجزء الآخر في سبيل الوصول لحل الصراع مع الأطراف الأخرى. وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (Yongyuan, 2005) حيث يشير إلى أن أسلوب التسوية من أكثر الأساليب استخداماً لدى مديري المدارس الثانوية في تايلند، ذلك أن اتباع هذا الأسلوب يحتاج إلى مهارات التعامل مع الغير ويؤدي إلى نتائج إيجابية إذا ما تم استخدامه بالوقت والظروف المناسبة.

ثالثاً: أسلوب التجنب

جدول 19. المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والتصنيف لكل فقرة من فقرات أسلوب التجنب لحل الصراع

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التصنيف	الترتيب
9	أتحاشى مناقشة الاختلافات في الآراء مع الأطراف الأخرى.	1.83	0.89	منخفض	2
10	أهمل الخلاف والنزاع على أمل أن يتحسن الوضع من تلقاء نفسه.	2.19	1.08	منخفض	1
11	أترك مشكلة الصراع للأطراف الأخرى ليجدوا لها حلاً.	1.62	0.78	منخفض	4
12	أتجنب الوقوع في نزاع مع العاملين في الوزارة ما أمكنني ذلك.	1.78	1.20	منخفض	3
	المتوسط العام	1.86	0.65	منخفض	

يبيّن الجدول 19. قيم المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات حل الصراع بأسلوب التجنب وعند الاطلاع على ترتيب أهمية فقرات هذا المجال تبيّن أن الفقرة العاشرة التي تنص على" أهمل الخلاف والنزاع على أمل أن يتحسن الوضع من تلقاء نفسه" قد احتلت الترتيب الأول بين فقرات المجال بمتوسط حسابي (2.19) وبانحراف معياري(1.08) بينما تمثل الفقرة (11) في المجال التي تنص على "أترك مشكلة الصراع للأطراف الأخرى ليجدوا لها حلاً " أقل أهمية نسبية بين فقرات المجال إذ تحققت بمتوسط حسابي بقيمة (1.62) وبانحراف معياري (0.78)، وذلك يدل على أن المديرين لا يهملون أو يتجاهلون الصراعات التي تنشأ في وزاراتهم. ذلك أن إهمال وتجنب الصراع في بيئة العمل يؤدي إلى نتائج سلبية.

أما بالنسبة للمتوسط الحسابي العام لأسلوب التجنب فقد بلغ (1.86) وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.65) وهي قيمة منخفضة، وهذا يشير إلى أن المديرين في الوزارات الأردنية قلما يستخدمون أسلوب التجنب لحل الصراعات، وإنما يواجهون الصراع حتى لا يعيق ذلك الصراع مسيرة العمل. حيث إنّ تجنب الصراع ربما يؤدي إلى عدم تحقيق أهداف الوزارة بالشكل والمستوى المطلوب_ إلا إذا استدعى الوضع القائم لذلك_ فاتباع هذا الأسلوب يكون فقط إذا استدعت الحاجة والأوضاع القائمة لذلك.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (المعشر، 2005) التي تشير إلى أن استخدام أسلوب التجنب كان الأقل بين أساليب إدارة الصراع، ذلك لأن تجنب الصراع ربما يؤدي إلى عواقب وخيمة على سير العمل. بينما تتعارض هذه النتائج جزئياً مع دراسة (نهاية، 2008) التي أشارت إلى أن المديرين يستخدمون هذا الأسلوب بنسب متوسطة.

رابعاً : أسلوب التعاون

جدول 20. المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات حل الصراع بأسلوب التعاون

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التصنيف	الترتيب
13	أشجع أطراف الصراع على التعاون في تطبيق الأنظمة والقوانين الخاصة بالوزارة التي تؤدي إلى حل الصراع.	4.34	0.82	مرتفع	1
14	أحاول الوصول إلى حل يرضي جميع الأطراف المتنازعة ويحقق أهدافها.	4.13	0.84	مرتفع	2
15	أطرح المشاكل بشكل علني لحلها من خلال نقاش مفتوح، حيث يشرح كل طرف وجهة نظره.	3.83	0.92	مرتفع	4
16	أتشارك مع الآخرين المعلومات المهمة التي من شأنها حل الصراع والخلاف الموجود.	4.01	0.89	مرتفع	3
	المتوسط العام	4.08	0.74	مرتفع	

يبيّن الجدول 20. قيم المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات حل الصراع بأسلوب التعاون ولأسلوب التعاون ككل حيث بلغت نسبة المتوسط الحسابي لأسلوب التعاون (4.08) وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.74) ، وهذا يدل أن المديرين في الوزارات

الأردنية يتبعون أسلوب التعاون لحل الصراع بنسبة مرتفعة، هذا الأسلوب الذي يعتبر من أكثر أساليب حل الصراع فعالية ذلك أن المديرين يتعاونون مع جميع الأطراف من أجل تلبية مطالب وأهداف كل الأطراف، حيث تعتبر جميع الأطراف فائزة عند حل الصراع بهذا الأسلوب.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة (Godes, 2009) التي تشير إلى أن أسلوب التعاون هو أكثر أساليب حل الصراع استخداماً، فهو الأسلوب الأكثر فعالية في إدارة وحل الصراع ضمن بيئات العمـل المختلفة. كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة (المعشر،2005) التي تشير إلى أن أسلوب التعاون من أكثر أساليب حل الصراع إستخداماً.

أما عند الاطلاع على ترتيب أهمية فقرات هذا المجال يتبين أن الفقرة (13) التي تنص علـى "أشجع أطراف الصراع على التعاون في تطبيق الأنظمة والقوانين الخاصة بالوزارة التي تؤدي إلى حل الصراع " قد احتلت الترتيب الأول بين فقـرات المجـال بمتوسـط حسـابي (4.34) وبانحراف معياري (0.82) ، وهذا يشير إلى أن المديرين يدعون إلى التعـاون القـائم علـى وضوح القوانين والأنظمة الوزارية، والذي هو أنسب الحلول لإنهاء الصراعات الموجودة. بينما تمثل الفقرة (15) في المجال التي تنص على " أطرح المشاكل بشكل علني لحلها من خلال نقاش مفتوح، حيث يشرح كل طرف وجهة نظره" أقل أهمية نسبية بين فقـرات المجـال إذ تحققـت بمتوسط حسابي بقيمة (3.83) وبانحراف معياري (0.92) ، والذي يشير إلى أن طرح الخلافات والمشاكل بالبيئة التنظيمية بطريقة علنية لحلها من خلال نقاش مفتوح والتقريب بـين وجهـات النظر هو أمر ليس سهلاً القيام به، ذلك أن القيام بذلك يتطلب مهارة وحنكة في التعامـل مـع الأطراف المختلفة

خامساً: أسلوب التنافس.

جدول 21. المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والتصنيف لكل فقرة من فقرات أسلوب التنافس لحل الصراع

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التصنيف
17	أستخدم النفوذ والقوة من أجل حل الصراع القائم مع الأطراف الأخرى بالعمل.	2.72	0.99	1	متوسط
18	أستخدم العقاب القانوني حتى تتراجع أطراف النزاع عن مواقفها المتشددة.	2.50	1.00	2	متوسط
19	أسعى لتحقيق أهدافي والوصول لغاياتي بغض النظر عن أهداف الأطراف الأخرى.	2.28	1.07	3	منخفض
20	أصر على موقفي لإجبار الأطراف الأخرى على التخلي عن موقفها، وبذلك يكون القرار في صالحي.	2.21	1.02	4	منخفض
المتوسط العام		2.43	0.84		متوسط

يبيّن الجدول 21. قيم المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات حل الصراع بأسلوب التنافس، وبالنسبة للمتوسط الحسابي لأسلوب التنافس فقد بلغت (2.43) وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.84) وهي قيمة متوسطة وقريبة من المنخفضة، أي أن المديرين يتبعون هذا الأسلوب بصورة متوسطة، ويعزى ذلك إلى أن هنالك بعض المواقف التي تتطلب قرارات حاسمة للمحافظة على سير العمل، لذا يلجأ المديرون للتشبث برأيهم بقوة وحزم لتحقيق أهدافهم التي يعتقدون أنها تناسب بيئة العمل وتعزز سير العمل بطريقة إيجابية في ظل ظروف معينة.

وتتعارض هذه النتيجة مع دراسة (قطيشات، 2004) التي أشارت إلى أن مديري ومديرات المدارس الثانوية بمدينة عمان يتبعون أسلوب التنافس بدرجة مرتفعة ويأتي بعده أسلوب التوفيق مباشرة من حيث الاستخدام. بينما تتفق هذه النتيجة مع دراسة (الحر، 2008) التي أشارت إلى أن أسلوب التنافس يتم اتباعه من قبل المديرين بالوزارات الأردنية بنسب متوسطة.

أما عند الاطلاع على ترتيب أهمية فقرات هذا المجال يتبين أن الفقرة (17) التي تنص على " أستخدم النفوذ والقوة من أجل حل الصراع القائم مع الأطراف الآخرين بالعمل " قد احتلت الترتيب الأول بين فقرات المجال بمتوسط حسابي (2.72) وبانحراف معياري (0.99) ، وربما يدل ذلك على المديرين يلجأون إلى استخدام نفوذهم لحل الصراع _ ذلك أنه مصدر قوتهم داخل

الوزارة_ وذلك من أجل الحفاظ على استقرار بيئة العمل وحل الصراعات التي ربما تؤثر في فاعلية المنظمة، ولكن ذلك يعتمد إلى حد كبير على المواقف والظروف المحيطة بهم. بينما تمثل الفقرة (20) في المجال التي تنص على "أصر على موقفي لإجبار الأطراف الأخرى على التخلي عن موقفها، وبذلك يكون القرار في صالحي " أقل أهمية نسبية بين فقرات المجال إذ تحققت بمتوسط حسابي بقيمة (2.21) وبانحراف معياري (1.02) وهي قيمة منخفضة، وربما يدل ذلك على أن المديرين قلما يصرون على مواقفهم وآرائهم لحل الصراع من أجل صالحهم، وربما يكون اتباعهم لأسلوب التنافس من أجل تحقيق مصلحة العمل عندما يتطلب الأمر ذلك.

جدول 22. المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والترتيب لكل أسلوب من أساليب حل الصراع

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التصنيف	الترتيب
أسلوب التعاون	4.08	0.74	مرتفع	1
أسلوب التسوية	3.70	0.71	مرتفع	2
أسلوب التنازل	2.44	0.99	متوسط	3
أسلوب التنافس	2.43	0.84	متوسط	4
أسلوب التجنب	1.86	0.65	منخفض	5
الكلي لأساليب حل الصراع	2.90	0.44	متوسط	

يبين الجدول 22. أن المتوسط الحسابي العام لأساليب حل الصراع مجتمعة قد بلغ (2.90) وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.44) ، ويدل ذلك على أن المديرين يقومون باستخدام أساليب حل الصراع الخمسة ولكن بنسب متفاوتة وربما يعتمد ذلك على الموقف والظرف المحيط بالصراع فهم يختارون الأسلوب المناسب للحالة القائمة الذي من شأنه أن ينهي الصراع بطريقة فاعلة لا تؤثر في سير عمل الوزارة ومخرجاتها.

كما ويبيّن الجدول (22) قيم المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والترتيب لكل أسلوب من أساليب حل الصراع مرتبين حسب الأهمية تنازلياً، وهذه النتائج تجيب على السؤال الثاني من أسئلة الدراسة: ما أساليب حل الصراع المتبعة من قبل المديرين في الوزارات الأردنية؟ وعند الإطلاع على النتائج يتضح من ترتيب أهمية الأساليب أن أسلوب التعاون قد احتل الترتيب الأول بين الأساليب بمتوسط حسابي (4.08) وبانحراف معياري(0.74) ، يليه أسلوب التسوية

حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.70) وبانحراف معياري (0.71). بينما احتل أسلوب التجنب المرتبة الاخيرة إذ تحقق بمتوسط حسابي بقيمة (1.86) وبانحراف معياري (0.65).

وهذه النتائج تتفق مع دراسة (Welt, 2000) التي تشير إلى أن المديرين في المدارس الثانوية منها والمتوسطة يستخدمون أساليب حل الصراع بدرجات متفاوتة وذلك بناءً على فهمهم الواسع لأساليب إدراة الصراع واعتماداً على مايتطلبه الموقف وحيثيات الصراع. كما أنّ هذه النتيجة تتفق نوعا ما مع دراسة (المعشر، 2005) حيث أشارت الدراسة إلى أن الأسلوب الأكثر استخداما هو التعاون، يليه التسوية، يتبعه أسلوب التنافس، فأسلوب التجنب، أما أسلوب التنازل فكان الأقل استخداماً.

إنّ المديرين في الوزارات الأردنية يستخدمون أسلوب التعاون وهو الأسلوب الأكثر فعالية من بين أساليب حل الصراع بنسبة تعتبر مرتفعة، ويعزى ذلك إلى أن الإنسان يميل بطبعه إلى التعاون مع الآخرين محاولاً تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف العامة من خلال العمل الجماعي، هذا بالإضافة إلى أنهم يهتمون بالبعد الإنتاجي والعلاقات الإنسانية على حد سواء، كما يرغبون في تحقيق أهداف جميع الأطراف للوصول لحل يرضي جميع الأطراف من خلال تعرف وجهات نظر الآخرين، وبناءً على وعيهم الذاتي وإدراكهم لمشاعر الطرف الآخر. وكما أظهرت النتائج فهم يعتمدون في الدرجة الثانية على أسلوب التسوية لتحقيق مستوى من رضا العاملين بالإضافة إلى تحقيق الرضا لهم أيضاً ما يؤدي إلى تعزيز الجو الإيجابي داخل بيئة العمل وتحسين الأداء، فإقتناع الأطراف بأن التضحية بجزء من المطالب والأهداف من أجل الحصول على جزء يكون هو أنسب الحلول للصراع الموجود في ظل ظروف معينة، واتباع هذا الأسلوب يحتاج إلى التحلي بمهارات ضبط الذات والتعاطف التي تعين الفرد على مراعاة حاجات النفس وحاجات الطرف الآخر. ويأتي أسلوب المجاملة أو التنازل بالمرتبة الثالثة فقد تتطلب الظروف أحياناً اللجوء إلى استخدام هذا الأسلوب، حيث تكون العلاقات الإنسانية أهم من قضية الصراع، أو أن يكون هنالك رغبة للمدير بالاحتفاظ بطاقته لقضايا أهم من قضية الصراع أو لعدم توفر الوقت لديه. أما في المرتبة الرابعة فقد جاء أسلوب التنافس لحل الصراع، حيث يعتمد المديرون هذا الأسلوب في ظل الظروف التي تتطلب اتخاذ قرار سريع لإنهاء قضية الصراع ولكنهم لا يعتمدون هذا الأسلوب كثيراً ذلك لأن اعتماد فرض حلول سريعة للصراع بين الافراد غالباً ما يشعل أو يزيد من حدة الصراع بدلاً من العمل على حله، ذلك لأنه قائم على موقف المكسب والخسارة. وفي أسفل الترتيب جاء أسلوب التجنب حيث إنّ المديرين في الوزارات الأردنية قلما يستخدمون هذا الأسلوب علماً بأنّ اتباع هذا الأسلوب في حدود قصوى

يكون مقبولاً كرغبة المديرين بتخفيض نسبة التوتر داخل بيئة العمل أو الحفاظ على وقتهم للاهتمام بأمور أكثر أهمية من قضية الصراع أو عند إدركهم بأن هناك اشخاصا آخرين أكثر قدرة على التوصل لحل الصراع القائم. علماً بأن تجنب الصراع غالباً ما يزيد الأمور سوءاً ويزيد من حدة الصراع فيصل لدرجة مدمرة لبيئة العمل فهو أكثر الأساليب سلبية.

إن هذا الترتيب لأساليب حل الصراع يدل على أن المديرين يتعاملون مع الصراعات الموجودة في وزاراتهم بطريقة إيجابية وفعالة معتمدين على الأسلوب الأنسب والأفضل للموقف والظرف المحيط، كما يراعون عند اختيار الأسلوب الأنسب لحل الصراع العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل بالتوازي مع رغبتهم بتحقيق أفضل مخرجات للعمل وتحسين أداء العاملين وحل الصراعات الموجودة.

2.2.3 اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها:

ويتضمن ذلك اختبار كل من الفرضيات الرئيسة والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها. وذلك باستخدام الاحصاء التحليلي (الاستدلالي).

اختبار فرضيات الدراسة:

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد (Simple and Multiple Linear Regression Analysis) للفرضيات الرئيسية والفرعية، كما تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد بالأسلوب المتدرج (Stepwise) للكشف عن أهم وأكثر مكونات الذكاء العاطفي التي لها علاقة بكل أسلوب من أساليب حل الصراع .وقد تم الاعتماد على قاعدة القرار التالية:
قبول الفرضية العدمية (**Ho**) إذا كانت قيمة مستوى الدلالة (0.05 < α)، ورفض الفرضية العدمية (**Ho**) إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (0.05 ≥ α).

أولاً: الفرضية الرئيسية الأولى.

الفرضية العدمية (Ho1): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 ≥ α) بين الذكاء العاطفي لدى المديرين في الوزارات الأردنية وأساليب حل الصراع (التنازل، التسوية، التجنب، التعاون، التنافس) من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية.

الفرضية البديلة (Ha1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05≥ α) بين الذكاء العاطفي لدى المديرين في الوزارات الأردنية وأساليب حل الصراع (التنازل، التسوية، التجنب، التعاون، التنافس) من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية.

الجدول 23. نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة بين الذكاء العاطفي واساليب حل الصراع

الذكاء العاطفي	**معامل الارتباط**	**معامل التحديد**	**F**	**مستوى الدلالة**	**Tإختبار**	**Sig t**	**نتيجة الفرضية العدمية**
	0.139	0.019	4.34	0.038	2.08	0.038	رفض

يبيّن الجدول 23. نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للذكاء العاطفي وعلاقته بأساليب حل الصراع، وقد بلغت قيمة العلاقة بين المتغيرين (0.139) حيث كانت هذه العلاقة دالة من

الناحية الاحصائية، وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة (0.038) والمرافقة لقيمة f البالغـــة (4.34) كانت أقل من القيمة (0.05) ما يعني وجود علاقة بين الذكاء العاطفي بشكل عام وأساليب حـــل الصراع كما تبيّن قيمة t المحسوبة (2.08) ومستوى دلالتها البالغ (0.038) وجـــود علاقـــة خطية بين المتغيرين وبهذه النتيجة يتم رفض الفرضية العدمية وقبول فرضية الدراسة (البديلة) التي تشير إلى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الذكاء العاطفي وأساليب حل الصراع التي يتبعها المديرون داخل وزاراتهم ولكنها علاقة ضعيفة. ما يعني أن الذكاء العاطفي يـــؤثر فـــي الأسلوب الذي يتبعه المديرون و يتعاملون به مع الصراعات الذي يواجهونها فـــي منظمـــاتهم. وسوف يتم توضيح علاقة الذكاء العاطفي وأساليب حل الصراع كل على حدة وفيما إذا كانـــت هذه العلاقة إيجابية أم سلبية.

الفرضية الفرعية الاولى: علاقة الذكاء العاطفي بأسلوب التنازل.

الفرضية العدمية (Ho1): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الذكاء العاطفي لدى المديرين في الوزارات الأردنية وأسلوب التنازل لحل الصراع من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية.

الفرضية البديلة (Ha1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الذكاء العاطفي لدى المديرين في الوزارات الأردنية وأسلوب التنازل لحل الصراع من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية.

الجدول 24. نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة بين الذكاء العاطفي وإسلوب التنازل لحل الصراع

معامل الارتباط	معامل التحديد	F	مستوى الدلالة	Tإختبار	Sig t	نتيجة الفرضية العدمية
0.127	0.016	3.62	0.058	1.93 −	0.058	قبول

يبيّن الجدول 24. نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للذكاء العاطفي وعلاقته بأسلوب التنازل لحل الصراع وقد بلغت قيمة العلاقة بين المتغيرين (0.127) حيث كانت هذه العلاقة غير دالـــة من الناحية الاحصائية وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة (0.058) والمرافقة لقيمة f البالغة (3.62) كانت اكبر من القيمة (0.05)، ما يعني عدم وجود علاقة بين الذكاء العـــاطفي بشـــكل عـــام

وأسلوب التنازل لحل الصراع كما تبيّن قيمة t المحسوبة (− 1.93) ومستوى دلالتها البالغ (0.058) عدم وجود علاقة خطية بين المتغيرين.

وبهذه النتيجة يتم رفض فرضية الدراسة (البديلة) وقبول الفرضية العدمية التي تشير إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الذكاء العاطفي وأسلوب التنازل لحل الصراع. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Gambill, 2008) حيث أكدت النتائج عدم وجود علاقة بين مستوى الذكاء العاطفي وأسلوب التجنب لحل الصراع.

وللتعرف ما إذا كان هنالك علاقة بين اي من مكونات الذكاء العاطفي وأسلوب التنازل لحل الصراع فقد استخدمت الباحثة تحليل الانحدار المتعدد المبينة نتائجه في الجدول التالي:

جدول 25. نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد بالاسلوب المتدرج (Stepwise method) لمكونات الذكاء العاطفي وعلاقتها بإسلوب التنازل لحل الصراع

مكونات النموذج	معامل الإرتباط	معامل التحديد	R^2 الكلية	F	مستوى الدلالة	T	Sig t	نتيجة الفرضية العدمية
الدافعية	0.353	0.064	0.125	10.38	0.000	− 3.37	0.001	رفض
التعاطف		0.039				3.60	0.000	
ضبط الذات		0.022				− 2.32	0.021	

يبيّن الجدول 25. نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمكونات الذكاء العاطفي وعلاقتها بأسلوب التنازل لحل الصراع، ويبيّن الجدول أن هنالك علاقة ذات دلالة احصائية للدافعية حيث بلغت نسبة تاثيرها (6.4٪) وهي أعلى نسبة تأثير بين مكونات الذكاء العاطفي التي وردت في النموذج، تلاها التعاطف بنسبة تأثير بلغت (3.9٪) ثم ضبط الذات بنسبة (2.2٪) وقد بلغ مجموع تأثير هذه المكونات الثلاثة (0.125 %) وتعد هذه النسبة من خلال ثلاثة مكونات نسبة ضعيفة وعلى الرغم من ضعف هذه النسبة إلا أنّ وجود هذه المكونات في النموذج يعد مقبولا إحصائيا وذلك حسب ما تشير إليه قيمة f المحسوبة (10.38) ومستوى دلالتها البالغ (0.000) حيث إنّ مستوى الدلالة كان أقل من (0.05) ما يعني قبول هذه العلاقة من الناحية الاحصائية. كما تبيّن قيم t المحسوبة ومستوى دلالتها المرافق وجود علاقة خطية بين كل مكون للذكاء العاطفي تم قبوله في النموذج وبين أسلوب التنازل لحل الصراع، إذ إنّ جميع قيم مستوى الدلالة كانت أقل من (0.05) ما يعني وجود العلاقة الخطية بين هذه المكونات وأسلوب التنازل. إذن

فمكونات الذكاء العاطفي الدافعية ، والتعاطف، وضبط الذات لها علاقة بأسلوب التنـــازل لحـــل الصراع.

الفرضية الفرعية الثانية: علاقة الذكاء العاطفي بأسلوب التسوية لحل الصراع.

الفرضية العدمية (Ho1): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الذكاء العاطفي لدى المديرين في الوزارات الأردنية وأسلوب التسوية لحل الصراع من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية.

الفرضية البديلة (Ha1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الذكاء العاطفي لدى المديرين في الوزارات الأردنية وأسلوب التسوية لحل الصراع من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية.

جدول 26. نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للذكاء العاطفي وعلاقته بأسلوب التسوية لحل الصراع

معامل الارتباط	معامل التحديد	F	مستوى الدلالة	قيمة tإختبار	Sig t	نتيجة الفرضية العدمية
0.475	0.225	64.33	0.000	8.02	0.000	رفض

يبيّن الجدول 26. نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للذكاء العاطفي وعلاقته بأسلوب التسوية لحل الصراع، وقد بلغت قيمة العلاقة بين المتغيرين (0.127) وكانت هذه العلاقة دالـــة مـــن الناحية الاحصائية، وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة (0.000) والمرافقة لقيمة f البالغة (64.33) كانت أقل من القيمة (0.05) ما يعني وجود علاقة بين الذكاء العاطفي بشـــكل عـــام وأســـلوب التسوية لحل الصراع كما تبيّن قيمة t المحسوبة (8.02) ومستوى دلالتهـــا البـــالغ (0.000) وجود علاقة خطية بين المتغيرين.

وبهذه النتيجة يتم رفض الفرضية العدمية وقبول فرضية الدراسة (البديلة) التي تشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي وأسلوب التسوية لحل الصراع. وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (Godse, 2009) حيث أشارت دراسته إلى وجود علاقة إيجابية بين الذكاء العاطفي وأسلوب التسوية لحل الصراع. وتتوافق هذه النتيجة أيضاً مع ما توصلت إليه دراسة (Malek, 2000) التي تشير إلى أن هنالك علاقة إيجابية بين الذكاء العاطفي وأسلوب

التسوية لحل الصراع. هذا يدعم الفكرة التي تشير إلى أن الأفراد الذين يتمتعون بنسب عالية من الذكاء العاطفي يتبعون الأساليب الأكثر فاعلية لحل الصراع حيث يُراعى جميع أطراف الصراع ومصالحهم، وتكون هنالك دعوة لتحقيق مطالب الجميع ولو بشكل جزئي الذي من شأنه أن يؤدي إلى نتائج أكثر إيجابية على سير العمل داخل البيئات التنظيمية.

وللتعرّف على وجود علاقة بين أي من مكونات الذكاء العاطفي وأسلوب التسوية لحل الصراع فقد استخدمت الباحثة تحليل الانحدار المتعدد المبينة نتائجه في الجدول التالي:

جدول 27. نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد بالأسلوب المتدرج (Stepwise method) لمكونات الذكاء العاطفي وعلاقتها بأسلوب التسوية لحل الصراع

مكونات النموذج	R	R^2 الجزئية	R^2 الكلية	F	Sig f	T	Sig t	نتيجة الفرضية العدمية
المهارات الاجتماعية	0.585	0.310	0.341	57.12	0.000	5.66	0.000	رفض
التعاطف		0.031				3.24	0.001	

يبيّن الجدول 27. نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمكونات الذكاء العاطفي وعلاقتها بأسلوب التسوية لحل الصراع، ويبين الجدول أن هنالك علاقة ذات دلالة احصائية للمهارات الاجتماعية حيث بلغت نسبة تاثيرها (31.0٪) وهي أعلى نسبة تاثير بين مكونات الذكاء العاطفي التي وردت في النموذج تلاها التعاطف بنسبة تأثير بلغت (3.1٪) وتعد هذه النسبة من خلال مكونات النموذج نسبة مقبولة كما يعتبر قبول هذه المكونات في النموذج مقبول إحصائيا وذلك حسب ما تشير إليه قيمة f المحسوبة (57.12) ومستوى دلالتها البالغ (0.000) حيث إنّ مستوى الدلالة كان أقل من(0.05) ما يعني قبول هذه العلاقة من الناحية الاحصائية.
كما تبيّن قيم t المحسوبة ومستوى دلالتها المرافق وجود علاقة خطية بين كل مكون للذكاء العاطفي تم قبوله في النموذج وبين أسلوب التسوية لحل الصراع إذ إنّ جميع قيم مستوى الدلالة كانت أقل من(0.05) ما يعني وجود العلاقة الخطية وكذلك تاثير هذه المكونات. إذن فإن امتلاك كفاءة التعاطف والمهارات الاجتماعية هي أكثر مكونات الذكاء العاطفي لها علاقة بأسلوب التسوية لحل الصراع.

الفرضية الفرعية الثالثة علاقة الذكاء العاطفي بأسلوب التجنب.

الفرضية العدمية (Ho1): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين الذكاء العاطفي لدى المديرين في الوزارات الأردنية وأسلوب التجنب لحل الصراع من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية.

الفرضية البديلة (Ha1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين الذكاء العاطفي لدى المديرين في الوزارات الأردنية وأسلوب التجنب لحل الصراع من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية.

جدول 28. نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للذكاء العاطفي وعلاقته بأسلوب التجنب لحل الصراع

معامل الارتباط	معامل التحديد	F	مستوى الدلالة	Tإختبار	Sig t	نتيجة الفرضية العدمية
0.110	0.012	2.69	0.102	− 1.64	0.102	قبول

يبيّن الجدول 28. نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للذكاء العاطفي وعلاقته بأسلوب التجنب لحل الصراع حيث بلغت قيمة العلاقة بين المتغيرين (0.110) وكانت هذه العلاقة غير دالة من الناحية الاحصائية وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة (0.102) والمرافقة لقيمة f البالغة (2.69) كانت أكبر من القيمة (0.05) ما يعني عدم وجود علاقة بين الذكاء العاطفي بشكل عام وأسلوب التجنب لحل الصراع، كما تبيّن قيمة t المحسوبة (− 1.64) ومستوى دلالتها البالغ (0.102) عدم وجود علاقة خطية بين المتغيرين.

وبهذه النتيجة يتم رفض فرضية الدراسة (البديلة) وقبول الفرضية العدمية التي تشير إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الذكاء العاطفي وأسلوب التجنب لحل الصراع. وتختلف هذه النتيجة مع ما توصل إليه (Godes, 2009) حيث أشار إلى وجود علاقة سلبية بين الذكاء العاطفي وأسلوب التنازل لحل الصراع، كما تتعارض هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Morrison, 2005) والتي أثبتت وجود علاقة سلبية بين الذكاء العاطفي وأسلوب التنازل لحل الصراع، ويشير ذلك إلى أن الأفراد الذين لا يتمتعون بوعي ذاتي وليس لديهم أدنى اهتمام بمشاعرهم أو مشاعر الطرف الآخر، يكونون غير قادرين على التعامل مع الصراع لذلك يتجنبونه ما أمكنهم ذلك.

ولتعرف وجود علاقة بين أيّ من مكونات الذكاء العاطفي وأسلوب التجنب لحل الصـــراع فقــد استخدمت الباحثة تحليل الانحدار المتعدد المبينة نتائجه في الجدول التالي:

جدول 29. نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد بالأسلوب المتدرج (Stepwise method) لمكونات الذكاء العاطفي وعلاقتها بأسلوب التجنب لحل الصراع

مكونات النموذج	R	R^2 الجزئية	R^2 الكلية	F	Sig f	T	Sig t	نتيجة الفرضية العدمية
الدافعية	0.275	0.050	0.076	9.01	0.000	4.23−	0.000	رفض
المهارات الاجتماعية		0.026				2.48	0.014	

يبيّن الجدول 29. نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمكونات الـــذكاء العـــاطفي وعلاقتهـــا بأسلوب التجنب لحل الصراع، ويبيّن الجدول أن هنالك علاقة ذات دلالة احصـــائية للتعـــاطف بنسبة تاثير بلغت (5.0٪) وهي أعلى نسبة تاثير بين مكونات الذكاء العاطفي التي وردت فـــي النموذج تلاها المهارات الاجتماعية حيث بلغت نسبة تاثيرها (2.6٪) وتعد هذه النسبة من خلال مكونات النموذج نسبة ضعيفة كما يعتبر قبول هذه المكونات في النموذج مقبولا احصائيا وذلك حسب ما تشير إليه قيمة f المحسوبة (9.01) ومستوى دلالتها البالغ (0.000) حيث إنّ مستوى الدلالة كان أقل من (0.05) ما يعني قبول هذه العلاقة من الناحية الاحصائية.

كما تبيّن قيم t المحسوبة ومستوى دلالتها المرافق وجود علاقة خطية بين كل مكـــون للـــذكاء العاطفي تم قبوله في النموذج وبين أسلوب التجنب لحل الصراع إذ إنّ جميع قيم مستوى الدلالة كانت أقل من (0.05) ما يعني وجود العلاقة الخطية.

الفرضية الفرعية الرابعة: علاقة الذكاء العاطفي بأسلوب التعاون لحل الصراع.

الفرضية العدمية (Ho1): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الذكاء العاطفي لدى المديرين في الوزارات الأردنية وأسلوب التعاون لحل الصراع من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية.

الفرضية البديلة (Ha1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الذكاء العاطفي لدى المديرين في الوزارات الأردنية وأسلوب التعاون لحل الصراع من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية.

جدول 30. نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للذكاء العاطفي وعلاقته بأسلوب التعاون لحل الصراع

معامل الارتباط	معامل التحديد	F	مستوى الدلالة	Tإختبار	Sig t	نتيجة الفرضية العدمية
0.661	0.437	171.76	0.000	13.10	0.000	رفض

يبيّن الجدول 30. نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للذكاء العاطفي وعلاقته بأسلوب التعاون لحل الصراع، حيث بلغت قيمة العلاقة بين المتغيرين (0.661) وكانت هذه العلاقة دالة من الناحية الاحصائية وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة (0.000) والمرافقة لقيمة f البالغة (171.76) كانت أقل من القيمة (0.05) ما يعني وجود علاقة بين الذكاء العاطفي بشكل عام وأسلوب التعاون لحل الصراع، كما تبيّن قيمة t المحسوبة (13.10) ومستوى دلالتها البالغ (0.000) وجود علاقة خطية بين المتغيرين.

وبهذه النتيجة يتم قبول فرضية الدراسة (البديلة) ورفض الفرضية العدمية التي تشير إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الذكاء العاطفي وأسلوب التعاون لحل الصراع، كما وتشير النتائج إلى أنها علاقة إيجابية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Yongyuan, 2005) ودراسة (Morrison, 2005) اللتين أكدتا وجود هذه العلاقة الإيجابية بين الذكاء العاطفي وأسلوب التعاون لحل الصراع، ويفسر هذه العلاقة أن الفرد الذي يتمتع بنسبة عالية من الذكاء العاطفي يمتلك مهارة تمييز عواطف الطرف الآخر إضافة إلى معرفته ووعيه لمشاعره ما يؤدي إلى اتباعه أفضل أساليب حل الصراع التي ترضي الطرفين وتحقق مطالبهم وتنهي الخلاف بطريقة إيجابية وللتعرف على وجود علاقة بين اي من مكونات الذكاء العاطفي وأسلوب التعاون لحل الصراع فقد استخدمت الباحثة تحليل الانحدار المتعدد المبينة نتائجه في الجدول التالي:

جدول 31. نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد بالأسلوب المتدرج (Stepwise method) لمكونات الذكاء العاطفي وعلاقتها بأسلوب التعاون لحل الصراع

مكونات النموذج	R	R^2 الجزئية	R^2 الكلية	F	Sig f	T	Sig t	نتيجة الفرضية العدمية
المهارات الاجتماعية	0.698	0.442	0.487	69.25	0.000	7.19	0.000	رفض
الوعي الذاتي		0.032				3.12	0.002	
التعاطف		0.013				2.33	0.020	

يبيّن الجدول 31. نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمكونات الـذكاء العـاطفي وعلاقتهـا بأسلوب التعاون لحل الصراع، ويبين الجدول ان هنالك علاقة ذات دلالة احصـائية للمهـارات الاجتماعية حيث بلغت نسبة تاثيرها (44.2٪) وهي أعلى نسبة تـاثير بـين مكونـات الـذكاء العاطفي التي وردت في النموذج تلاها الوعي الذاتي بنسبة تاثير بلغت (0.032٪) ثم التعاطف بنسبة (1.3٪) وقد بلغ مجموع تاثير هذه المكونات الثلاثة (48.7٪) وتعد هذه النسبة من خلال ثلاثة مكونات نسبة متوسطة ويعد وجود هذه المكونات في النموذج مقبول احصائيا وذلك حسب ما تشير إليه قيمة f المحسوبة (69.25) ومستوى دلالتها البـالغ (0.000) حيـث إنّ مسـتوى الدلالة كان أقل من (0.05) ما يعني قبول هذه العلاقة من الناحية الاحصائية.
كما تبيّن قيم t المحسوبة ومستوى دلالتها المرافق وجود علاقة خطية بين كل مكـون للـذكاء العاطفي تم قبوله في النموذج وبين أسلوب التعاون لحل الصراع، إذ إنّ جميع قيم مستوى الدلالة كانت أقل من (0.05) ما يعني وجود العلاقة الخطية.

الفرضية الفرعية الخامسة علاقة الذكاء العاطفي بأسلوب التنافس لحل الصراع.

الفرضية العدمية (Ho1): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الذكاء العاطفي لدى المديرين في الوزارات الأردنية وأسلوب التنافس لحل الصراع من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية.

الفرضية البديلة (Ha1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الذكاء العاطفي لدى المديرين في الوزارات الأردنية وأسلوب التنافس لحل الصراع من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية.

جدول 32. نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للذكاء العاطفي وعلاقته بأسلوب التنافس لحل الصراع

معامل الارتباط	معامل التحديد	F	مستوى الدلالة	Tإختبار	Sig t	نتيجة الفرضية العدمية
0.386	0.149	38.70	0.000	6.22 −	0.000	رفض

يبيّن الجدول 32. نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للذكاء العاطفي وعلاقته بأسلوب التنافس لحل الصراع، وقد بلغت قيمة العلاقة بين المتغيرين (0.386) حيث كانت هذه العلاقة دالة من الناحية الاحصائية وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة (0.000) والمرافقة لقيمة f البالغة (38.70) كانت أقل من القيمة(0.05) ما يعني وجود علاقة بين الذكاء العاطفي بشكل عام وأسلوب التنافس لحل الصراع، كما تبيّن قيمة t المحسوبة (− 6.22) ومستوى دلالتها البالغ (0.000) وجود علاقة خطية بين المتغيرين.

وبهذه النتيجة يتم قبول فرضية الدراسة (البديلة) ورفض الفرضية العدمية التي تشير إلى عدم وجود هذه علاقة ذات دلالة احصائية بين الذكاء العاطفي وأسلوب التنافس لحل الصراع، ولقد كانت علاقة سلبية. إن إثبات وجود علاقة سلبية بين الذكاء العاطفي وأسلوب التنافس لحل الصراع يتفق مع نتائج (Godes, 2009) التي أشارت إلى وجود هذه العلاقة السلبية، الذي يمكن تفسيره بأن الشخص الذي يفتقد لمهارة التعاطف مع الأخرين وليس لديه وعي بعواطف ومشاعر الطرف الآخر فإن إهتمامه ينصب على تحقيق غاياته ومصالحه على حساب الطرف الآخر، لذا يتبع هذا الأسلوب.

وللتعرف على وجود علاقة بين أي من مكونات الذكاء العاطفي وأسلوب التنافس لحل الصراع فقد استخدمت الباحثة تحليل الانحدار المتعدد المبينة نتائجه في الجدول التالي:

جدول 33. نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد بالأسلوب المتدرج (Stepwise method) لمكونات الذكاء العاطفي وعلاقتها بإسلوب التنافس لحل الصراع

مكونات النموذج	R	R^2 الجزئية	R^2 الكلية	F	Sig f	T	Sig t	نتيجة الفرضية العدمية
التعاطف	0.445	0.166	0.198	27.15	0.000	3.24−	0.001	رفض
المهارات الاجتماعية		0.032				2.94−	0.004	

يبيّن الجدول 33. نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمكونات الذكاء العاطفي وعلاقتها بأسلوب التنافس لحل الصراع، ويبين الجدول ان هنالك علاقة ذات دلالة احصائية للتعاطف حيث بلغت نسبة تاثيرها (16.6٪) وهي أعلى نسبة تاثير بين مكونات الذكاء العاطفي التي وردت في النموذج تلاها للمهارات الاجتماعية بنسبة تاثير بلغت (3.2٪) وقد بلغ مجموع تاثير هذين المكونين(19.8٪) وتعد هذه النسبة من خلال مكونين نسبة مقبولة ويعد وجود هذه

المكونات في النموذج مقبول احصائيا وذلك حسب ما تشير إليه قيمـــة f المحســـوبة (27.15) ومستوى دلالتها البالغ (0.000) حيث إنّ مستوى الدلالة كان أقل من(0.05) ما يعني قبـــول هذه العلاقة من الناحية الاحصائية.

كما تبيّن قيم t المحسوبة ومستوى دلالتها المرافق وجود علاقة خطية بين كل مكـــون للـــذكاء العاطفي تم قبوله في النموذج وبين أسلوب التنافس لحل الصراع، إذ إنّ جميع قيم مستوى الدلالة كانت أقل من(0.05) ما يعني وجود العلاقة الخطية.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسة الثانية.

الفرضية العدمية Ho: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في العلاقة بين مستوى الذكاء العاطفي لدى المديرين في الوزارات الأردنية وأساليب حل الصـــراع (التنازل، التسوية، التجنب، التعاون، التنافس) من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنيـــة تُعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمـــي، عدد سنوات الخبرة العملية، المستوى الوظيفي).

الفرضية البديلة Ha: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـــة ($\alpha \leq 0.05$) فـــي العلاقة بين مستوى الذكاء العاطفي لدى المديرين في الوزارات الأردنية وأساليب حل الصـــراع (التنازل، التسوية، التجنب، التعاون، التنافس) من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنيـــة تُعزى للمتغيرات اليموغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمـــي، عدد سنوات الخبرة العملية، المستوى الوظيفي).

الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضيةالعدمية Ho : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في العلاقة بين مستوى الذكاء العاطفي لدى المديرين في الوزارات الأردنية وأساليب حل الصـــراع (التنازل، التسوية، التجنب، التعاون، التنافس) من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنيـــة تُعزى لمتغير الجنس.

الفرضية البديلة Ha: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـــة ($\alpha \leq 0.05$) فـــي العلاقة بين مستوى الذكاء العاطفي لدى المديرين في الوزارات الأردنية وأساليب حل الصـــراع (التنازل، التسوية، التجنب، التعاون، التنافس) من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنيـــة تُعزى لمتغير الجنس.

ولقد قامت الباحثة باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط بين الذكاء العاطفي وأساليب حل الصراع حسب كل مستوى من مستويات متغير الجنس ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل:

جدول 34. نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبحث العلاقة بين الذكاء العاطفي وأساليب حل الصراع تبعا لمتغير الجنس

الجنس	معامل الارتباط	معامل التحديد	F	مستوى الدلالة	Tإختبار	Sig t	نتيجة الفرضية العدمية
ذكور	0.217	0.047	7.78	0.006	2.79	0.006	رفض
اناث	0.088	0.008	0.47	0.491	0.69 −	0.491	قبول

يبيّن الجدول 34. نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبحث العلاقة بين الذكاء العاطفي وأساليب حل الصراع تبعا لمتغير الجنس، وتبين قيم f المحسوبة للذكور والبالغة (7.78) بمستوى دلالة (0.006) وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الذكاء العاطفي وأسلوب حل الصراع عند الذكور، اما بالنسبة لقيمة f للاناث فقد بلغت (0.47) بمستوى دلالة (0.491) عند الاناث فتشير إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الذكاء العاطفي وأساليب حل الصراع كما تبيّن قيم t المحسوبة ومستوى دلالتها المرافق للاناث عدم وجود علاقة خطية بين الذكاء العاطفي وأساليب حل الصراع، وبهذه النتيجة يتبين ان متغير الجنس **يؤثر في** العلاقة بين الذكاء العاطفي وأساليب حل الصراع وان هذا التاثير هو من جهة الذكور إذ بلغت قيمة التاثير عند الذكور(4.7%).

وبهذه النتيجة يتم قبول فرضية الدراسة (البديلة) ورفض الفرضية العدمية التي تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين مستوى الذكاء العاطفي لدى المديرين في الوزارات الأردنية وأساليب حل الصراع تُعزى لمتغيرالجنس. ويمكن تفسير وجود تأثير لمتغير الجنس على العلاقة بين الذكاء العاطفي وأساليب حل الصراع إلى أن الجانب العاطفي يلعب دوراً أهم في حياة الأنثى اعتماداً على طبيعتها الفسيولوجية والنفسية. كما أن المجتمع عموماً، وبما فيها من مؤسسات وعلى رأسها الأسرة تساعد الأنثى أكثر على النمو العاطفي في شكل الإحساس بهذه العواطف والتعبير عنها، بينما في حال الشاب فإنه ينشأ على التعامل الأفضل مع ذاته وعلى التكيف مع التوتر والأزمات والصعوبات في محيطه. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Gambill, 2008) التي أشارت إلى أن متغير الجنس يؤثر في العلاقة بين الذكاء العاطفي وأساليب حل الصراع ولكن التأثير كان لصالح الإناث بدلاً من الذكور في دراسته. كما أشار (مبيض، 2003) إلى أن كلا الجنسين له نصيبه من الذكاء العاطفي، إلا أن كلاً منهما يعبر عنه

بطريقته الخاصة، فالأنثى تركز على العلاقات الإنسانية ومهارة التعاطف مع الأخرين، بينما يركز الذكر على الشعور بالذاتية والتعامل مع الصعوبات.

الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية العدمية Ho: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في العلاقة بين مستوى الذكاء العاطفي لدى المديرين في الوزارات الأردنية وأساليب حل الصراع (التنازل، التسوية، التجنب، التعاون، التنافس) من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية تُعزى لمتغير العمر.

الفرضية البديلة Ha: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في العلاقة بين مستوى الذكاء العاطفي لدى المديرين في الوزارات الأردنية وأساليب حل الصراع (التنازل، التسوية، التجنب، التعاون، التنافس) من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية تُعزى لمتغير العمر.

ولقد قامت الباحثة باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لإختبار العلاقة بين الذكاء العاطفي وأساليب حل الصراع حسب كل مستوى من مستويات متغير العمر ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل.

جدول 35. نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبحث العلاقة بين الذكاء العاطفي وأساليب حل الصراع تبعا لمتغير العمر.

العمر	معامل الارتباط	معامل التحديد	F	مستوى الدلالة	Tإختبار	Sig t	نتيجة الفرضية العدمية
30 سنة فاقل	0.115	0.013	0.146	0.709	0.383 −	0.709	قبول
31 − 40 سنة	0.199	0.039	2.74	0.102	1.65	0.102	قبول
41 − 50 سنة	0.231	0.053	4.54	0.036	2.13	0.036	رفض
50 سنة فاكثر	0.088	0.008	0.43	0.513	0.65	0.513	قبول

يبيّن الجدول 35. نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبحث العلاقة بين الذكاء العاطفي وأساليب حل الصراع تبعا لمتغير العمر، وتبين قيمة f المحسوبة لفئة (30 سنة فأقل) والبالغة

(0.146) بمستوى دلالة (0.709) كذلك فقد بلغت قيمة f المحسوبة لفئة (31 – 40 سنة) (2.74) بمستوى دلالة (0.102) وللفئة (50 سنة فأكثر) والبالغة (0.43) بمستوى دلالة (0.513) وتبين هذه القيم عدم تأثير هذه الفئات على العلاقة بين الذكاء العاطفي وأساليب حل الصراع لأن قيم مستوى الدلالة المحسوبة كانت أكبر من القيمة (0.05) أما بالنسبة لقيمة f المحسوبة لفئة (41 – 50 سنة) والبالغة (4.54) بمستوى دلالة (0.036) فتشير إلى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الذكاء العاطفي وأسلوب حل الصراع حيث كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من(0.05) كما تبيّن قيم t المحسوبة ومستوى دلالتها المرافق عدم وجود علاقة خطية بين الذكاء العاطفي وأساليب حل الصراع لفئة (30 سنة فأقل) وللفئة(31 – 40 سنة) وللفئة(50 سنة فأكثر) ما يعني أن هذه الفئات العمرية لا **<u>يؤثر في</u>** العلاقة بين الذكاء العاطفي وأسلوب حل الصراع إذ إنّ العلاقة بين الذكاء العاطفي وأساليب حل الصراع لكل فئة عمرية باستثناء الفئة (41 – 50 سنة) كانت دالة احصائية. إذ بلغت قيمة تأثير هذه الفئة (5.3).

وبهذه النتيجة يتم قبول فرضية الدراسة (البديلة) ورفض الفرضية العدمية التي تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين مستوى الذكاء العاطفي لدى المديرين في الوزارات الأردنية وأساليب حل الصراع تعزى لمتغير العمر، إذ تبيّن ان الفئة العمرية (41 –50) سنة تؤثر في العلاقة بين الذكاء العاطفي وأساليب حل الصراع.

ويمكن تفسير ذلك بأنه كلما زاد عمر المدير كلما كانت خبراته بالحياة أكبر وكلما زاد نضوجه العاطفي وتمتعه بنسب أعلى من الذكاء العاطفي كوعيه لمشاعره وضبطه لها، الذي من شأنه أن يؤثر في أسلوب حل الصراع الذي يتبعه المدير لإنهاء الخلافات والنزاعات التي يواجهها في بيئة العمل.

الفرضية الفرعية الثالثة:

الفرضية العدمية Ho: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في العلاقة بين مستوى الذكاء العاطفي لدى المديرين في الوزارات الأردنية وأساليب حل الصراع (التنازل، التسوية التجنب، التعاون، التنافس) من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية تُعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

الفرضية البديلة Ha: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في العلاقة بين مستوى الذكاء العاطفي لدى المديرين في الوزارات الأردنية وأساليب حل الصراع

(التنازل، التسوية، التجنب، التعاون، التنافس) من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية تُعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

ولقد قامت الباحثة باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط بين الذكاء العاطفي وأساليب حل الصراع حسب كل مستوى من مستويات متغير الحالة الإجتماعية، ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل:

جدول 36. نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبحث العلاقة بين الذكاء العاطفي وأساليب حل الصراع تبعا لمتغير الحالة الاجتماعية

الحالة الإجتماعية	معامل الارتباط	معامل التحديد	F	مستوى الدلالة	Tإختبار	Sig t	نتيجة الفرضية العدمية
متزوج	0.174	0.030	5.50	0.020	2.34	0.020	رفض
اعزب	0.252	0.063	1.01	0.329	1.00	0.329	قبول
مطلق	0.246	0.061	0.64	0.440	0.80	0.440	قبول
ارمل	0.487	0.237	4.04	0.065	2.01 −	0.062	قبول
مطلق أو ارمل	0.102	0.010	0.26	0.613	0.51 −	0.613	قبول

يبيّن الجدول 36. نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبحث العلاقة بين الذكاء العاطفي وأساليب حل الصراع تبعا لمتغيرالحالة وتبين قيم f المحسوبة لفئة اعزب والبالغة (1.01) بمستوى دلالة (0.329) ولفئة مطلق (0.64) بمستوى دلالة (0.440) ولفئة ارمل (4.04) بمستوى دلالة (0.065) **<u>عدم وجود تأثير</u>** ذات دلالة احصائية لهذه الفئات على العلاقة بين الذكاء العاطفي وأساليب حل الصراع بينما كانت قيمة f المحسوبة لفئة المتزوج والبالغة (5.50) بمستوى دلالة (0.020) وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الذكاء العاطفي وأساليب حل الصراع ما يعني ويعكس ان فئة الاعزب وفئة المطلق وفئة الارمل من متغير الحالة الاجتماعية **<u>لا تؤثر في</u>** العلاقة بين الذكاء العاطفي وأسلوب حل الصراع (لأن عدم وجود الدلالة الاحصائية يعود إلى ان قيم مستوى الدلالة المحسوبة والمرافقة لقيمة f كانت اكبر من (0.05) بينما تؤثر فئة المتزوج على العلاقة بين الذكاء العاطفي وأساليب حل الصراع بنسبة(3.0 %)

وعند دراسة تأثير فئة المطلق والارمل بعد ضمهم معاً على اعتبار أنه هنالك قاسم مشترك بين هاتين الفئتين وهو فقدان الزوج أوغيابه فلم يكن لهذه الفئة تأثير على العلاقة إذ بلغت قيمة f المحسوبة (0.26) بمستوى دلالة (0.613) كانت أكبر من القيمة (0.05).

وبهذه النتيجة يتم قبول فرضية الدراسة (البديلة) حيث تشير فئة المتزوج إلى وجود تأثير للحالة الإجتماعية على العلاقة بين الذكاء العاطفي وأساليب حل الصراع وبالتالي رفض الفرضية العدمية. وربما يعود ذلك إلى أن الزواج كتجربة إنسانية تساعد على تنمية الكفاءات العاطفية والإستقرار النفسي وأسلوب التعامل مع الصراع. ولم يتم إيجاد أي دراسات تتفق أو تتعارض مع هذه النتيجة.

الفرضية الفرعية الرابعة:

الفرضية العدمية Ho: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في العلاقة بين مستوى الذكاء العاطفي لدى المديرين في الوزارات الأردنية وأساليب حل الصراع (التنازل، التسوية، التجنب، التعاون، التنافس) من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية تُعزى لمتغيرالمؤهل العلمي.

الفرضية البديلة Ha: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في العلاقة بين مستوى الذكاء العاطفي لدى المديرين في الوزارات الأردنية وأساليب حل الصراع (التنازل، التسوية، التجنب، التعاون، التنافس) من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية تُعزى لمتغيرالمؤهل العلمي.

قامت الباحثة باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط بين الذكاء العاطفي وأساليب حل الصراع حسب كل مستوى من مستويات متغير المؤهل العلمي، ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل:

جدول 37. نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبحث العلاقة بين الذكاء العاطفي وأساليب حل الصراع تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل	معامل الارتباط	معامل التحديد	F	مستوى الدلالة	Tإختبار	Sig t	نتيجة الفرضية العدمية
دبلوم متوسط فما دون	0.168	0.028	0.32	0.582	0.56	0.582	قبول
بكالوريوس	0.060	0.004	0.41	0.519	0.64	0.519	قبول
دراسات عليا	0.288	0.083	8.06	0.006	2.84	0.006	رفض

يبيّن الجدول 37. نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبحث العلاقة بين الذكاء العاطفي وأساليب حل الصراع تبعا لمتغيرالمؤهل وتبين قيم f المحسوبة لفئة دبلوم متوسط فما دون والبالغة (0.32) بمستوى دلالة (0.582) ولفئة البكالوريوس والبالغة (0.41) بمستوى دلالة (0.519) عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الذكاء العاطفي وأسلوب حل الصراع

وبالتالي عدم تاثير هاتين الفئتين على العلاقة بين الذكاء العاطفي وأساليب حل الصراع، بينما بلغت قيمة f المحسوبة لفئة الدراسات العليا (8.06) بمستوى دلالة (0.006) وجود تاثير على العلاقة بين الذكاء العاطفي وأساليب حل الصراع، وقد بلغت نسبة تاثير فئة الدراسات العليا (8.3%).

وبهذه النتائج يتم قبول فرضية الدراسة (البديلة) لفئة الدراسات العليا بينما يتم رفضها لفئة دبلوم متوسط فما دون وفئة البكالوريوس، وربما يفسر ذلك أن الصعود في سلم التعلم يكسب الفرد مهارات ومعارف جديدة تؤثر في العلاقة بين الذكاء العاطفي والأسلوب المتبع لحل الصراع. ولم تجد الباحثة أي دراسات تتفق أو تتعارض مع هذه النتيجة.

الفرضية الفرعية الخامسة:

الفرضية العدمية Ho: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في العلاقة بين مستوى الذكاء العاطفي لدى المديرين في الوزارات الأردنية وأساليب حل الصراع (التنازل، التسوية، التجنّب، التعاون، التنافس) من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة العملية.

الفرضية البديلةHa: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في العلاقة بين مستوى الذكاء العاطفي لدى المديرين في الوزارات الأردنية وأساليب حل الصراع (التنازل، التسوية، التجنّب، التعاون، التنافس) من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة العملية.

ولقد قامت الباحثة باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط بين الذكاء العاطفي وأساليب حل الصراع حسب كل مستوى من مستويات متغير عدد سنوات الخبرة العملية، ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل:

جدول 38. نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبحث العلاقة بين الذكاء العاطفي وأساليب حل الصراع تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة العملية

الخبرة	معامل الارتباط	معامل التحديد	F	مستوى الدلالة	Tإختبار	Sig t	نتيجة الفرضية العدمية
5 سنوات فأقل	0.031	0.001	0.007	0.937	-0.08	0.937	قبول
6 – 10 سنوات	0.189	0.036	1.15	0.291	1.07	0.291	قبول
11-15 سنة	0.244	0.059	3.97	0.051	1.99	0.051	قبول
16 سنة فاكثر	0.111	0.012	1.42	0.235	1.19	0.235	قبول

يبيّن الجدول 38. نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبحث العلاقة بين الذكاء العاطفي وأساليب حل الصراع تبعا لمتغيرعدد سنوات الخبرة العملية، وتبين قيم f المحسوبة لفئة (5 سنوات فأقل) والبالغة (0.007) بمستوى دلالة (0.937) ولفئة (6 – 10 سنوات) (1.15) بمستوى دلالة (0.291) ولفئة (11 – 15 سنة) (3.97) بمستوى دلالة (0.051) ولفئة خبرة (16 سنة فأكثر) (1.42) بمستوى دلالة (1.19) وتبين هذه النتائج **عدم وجود تأثير** لأي فئة من فئات سنوات الخبرة العملية على العلاقة بين الذكاء العاطفي وأساليب حل الصراع، وان عدم وجود الدلالة الاحصائية يعود إلى ان قيم مستوى الدلالة المحسوبة والمرافقة لقيمة f كانت اكبر من (0.05).

وبهذه النتيجة يتم رفض فرضية الدراسة (البديلة) وقبول الفرضية العدمية التي تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في العلاقة بين مستوى الذكاء العاطفي لدى المديرين في الوزارات الأردنية وأساليب حل الصراع تُعزى إلى عدد سنوات الخبرة العملية. ولم تجد الباحثة أي دراسات تتفق أو تتعارض مع هذه النتيجة.

الفرضية الفرعية السادسة:

الفرضية العدمية Ho: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في العلاقة بين مستوى الذكاء العاطفي لدى المديرين في الوزارات الأردنية وأساليب حل الصراع (التنازل، التسوية، التجنب، التعاون، التنافس) من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية تُعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

الفرضية البديلة Ha: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في العلاقة بين مستوى الذكاء العاطفي لدى المديرين في الوزارات الأردنية وأساليب حل الصراع (التنازل، التسوية، التجنب، التعاون، التنافس) من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية تُعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

ولقد قامت الباحثة باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط بين الذكاء العاطفي وأساليب حل الصراع حسب كل مستوى من مستويات متغير المستوى الوظيفي، ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل:

جدول 39. نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبحث العلاقة بين الذكاء العاطفي وأساليب حل الصراع تبعا لمتغير المستوى الوظيفي

الوظيفة	معامل الارتباط	معامل التحديد	F	مستوى الدلالة	Tإختبار	Sig t	نتيجة الفرضية العدمية
ادارة عليا	0.339	0.115	5.86	0.020	2.42	0.020	رفض
ادارة وسطى	0.395	0.156	30.12	0.000	5.48	0.000	رفض

يبيّن الجدول 39. نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبحث العلاقة بين الذكاء العاطفي وأساليب حل الصراع تبعا لمتغير المستوى الوظيفي، وتبين قيم f المحسوبة لفئة الادارة العليا والبالغة (5.76) بمستوى دلالة (0.020) ولفئة الادارة الوسطى (30.12) بمستوى دلالة (0.000) وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الذكاء العاطفي وأسلوب حل الصراع لكل فئة من فئات الوظيفة، ما يعني ويعكس ان الوظيفة **تؤثر في** العلاقة بين الذكاء العاطفي وأساليب حل الصراع، إذ إنّ العلاقة بين الذكاء العاطفي وأساليب حل الصراع تتأثر بالمستوى الوظيفي للمدير، وقد كان تاثير الادارة الوسطى هو الاكبر إذ بلغت بنسبة (15.6 %) بينما كانت نسبة تأثير الادارة العليا على العلاقة بين الذكاء العاطفي وأساليب حل الصراع أقل قليلا إذ بلغت (11.5 %). وبهذه النتيجة يتم قبول فرضية الدراسة (البديلة) ورفض الفرضية العدمية التي تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين مستوى الذكاء العاطفي لدى المديرين في الوزارات الأردنية وأساليب حل الصراع من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية تُعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

والنتائج التي تم التوصل إليها في هذا الجزء بما فيه اختبار الفرضية الرئيسة الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها تجيب على السؤال الرابع للدراسة: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين مستوى الذكاء العاطفي لدى المديرين في الوزارات الأردنية والأساليب التي يتبعونها في حل الصراع (التنازل، التسوية، التجنب، التعاون، التنافس) تُعزى إلى المتغيرات الوظيفية والشخصية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة العملية، المستوى الوظيفي)؟ فلقد تبين أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين مستوى الذكاء العاطفي وأساليب حل الصراع تُعزى للعوامل الديموغرافية والوظيفية المدرجة بالدراسة ما عدا متغير سنوات الخبرة العملية.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

1.4 النتائج:

بناءً على تحليل البيانات تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1. يتمتع المديرون في الوزارات الأردنية بنسب مرتفعة من الذكاء العاطفي، حيث بلغ المتوسط الحسابي للذكاء العاطفي (4.09 / 5)، كما أنهم يمتلكون قدرا مناسباً من المهارات والكفاءات العاطفية كالتعاطف والدافعية والوعي الذاتي إضافة إلى مهارة ضبط الذات، هذه المهارات والكفاءات تمكنهم من التعامل السليم مع البيئة من حولهم بما تحويه من ضغوط وظروف مختلفة، كما تساعدهم على بناء علاقات بناءة وفعالة مع أفراد التنظيم، كما تدفعهم للأمام لإنجاز أحسن وأداء أفضل، هذا بالإضافة إلى أن امتلاك هذه المهارات العاطفية يساعدهم على تجاوز المعيقات والمحبطات والتعامل معها بطريقة إيجابية.

2. يستخدم المديرون أساليب حل الصراع الخمسة (التعاون، التسوية، التنازل، التنافس، التجنب) ولكن بنسب متفاوتة، حيث إنّهم أكثر ميلاً لاستخدام أسلوب التعاون يليه أسلوب التسوية، أما الأساليب الأقل اتباعاً فكانت أسلوب التنازل يليه أسلوب التنافس، أما الأساليب الأقل إستخداماً فقد كان أسلوب التجنب. وهذا يتفق مع ماجاء ضمن الإطار النظري بأن الفرد الذي يتمتع بقدر مناسب من الذكاء العاطفي قادرٌ على إدارة الصراعات التي يواجهها بكفاءة وفاعلية، حيث إنّه يستخدم الأسلوب المناسب لحل الصراع وفقاً للظروف التي تحيط الموقف في بيئته التنظيمية بطريقة لا تؤثر في سير العمل ومخرجاته إلا إيجاباً .

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي بشكل عام وأساليب حل الصراع، ذلك أن الشخص الذي يمتلك مهارات الذكاء العاطفي التي من بينها _كما أشارت بعض المصادر_ مهارة إدارة الصراع ، قادرٌ على التعامل مع الصراع بالشكل السليم وإدارته بطريقة فاعلة تعود بالنفع على البيئة التنظيمية.

4. عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الذكاء العاطفي لدى المديرين في الوزارات الأردنية وأسلوب التنازل لحل الصراع من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية.

5. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الذكاء العاطفي لدى المديرين في الوزارات الأردنية وأسلوب التسوية لحل الصراع من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية، ولقد تبين أنها علاقة إيجابية.

6. عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الذكاء العاطفي لدى المديرين في الوزارات الأردنية وأسلوب التجنب لحل الصراع من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية .

7. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الذكاء العاطفي لدى المديرين في الوزارات الأردنية وأسلوب التعاون لحل الصراع من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية، ولقد تبين أنها علاقة إيجابية.

8. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الذكاء العاطفي لدى المديرين في الوزارات الأردنية وأسلوب التنافس لحل الصراع من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية، ولقد تبين أنها علاقة سلبية.

9. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين مستوى الذكاء العاطفي لدى المديرين في الوزارات الأردنية وأساليب حل الصراع (التنازل، التسوية، التجنب، التعاون، التنافس) من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية تُعزى لمتغيرالجنس، حيث كانت نسبة تأثير الذكور (%4.7).

10. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين مستوى الذكاء العاطفي لدى المديرين في الوزارات الأردنية وأساليب حل الصراع (التنازل، التسوية، التجنب، التعاون، التنافس) من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية تُعزى لمتغير العمر. حيث تبيّن أن العمر **يؤثر في** العلاقة بين الذكاء العاطفي وأساليب حل الصراع، ولقد كان التأثير للفئة العمرية (41 –50) سنة.

11. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين مستوى الذكاء العاطفي لدى المديرين في الوزارات الأردنية وأساليب حل الصراع (التنازل، التسوية، التجنب، التعاون، التنافس) من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية تُعزى لمتغير الحالة الاجتماعية. فلقد تبيّن أن فئة المتزوج تشير إلى وجود تأثير للحالة الاجتماعية على العلاقة بين الذكاء العاطفي وأساليب حل الصراع، بينما اتضح **عدم وجود تأثير** ذي دلالة إحصائية للفئات الأخرى كالأعزب والأرمل والمطلق على العلاقة بين الذكاء العاطفي وأساليب حل الصراع.

12. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين مستوى الذكاء العاطفي لدى المديرين في الوزارات الأردنية وأساليب حل الصراع (التنازل، التسوية، التجنب، التعاون، التنافس) من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية تُعزى لمتغير لمؤهل العلمي. فلقد وجد أن لفئة الدراسات العليا تأثير في العلاقة بين الذكاء العاطفي وأساليب حل الصراع، وقد بلغت نسبة التأثير (8.3%).

13. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين مستوى الذكاء العاطفي لدى المديرين في الوزارات الأردنية وأساليب حل الصراع (التنازل، التسوية، التجنب، التعاون، التنافس) من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية تُعزى لمتغير المستوى الوظيفي، حيث اتضح أن كلتا الفئتين تؤثر في العلاقة بين الذكاء العاطفي وأساليب حل الصراع.

14. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين مستوى الذكاء العاطفي لدى المديرين في الوزارات الأردنية وأساليب حل الصراع (التنازل، التسوية، التجنّب، التعاون، التنافس) من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة في العمل.

2.4 التوصيات:

وبناءً على نتائج الدراسة فقد تم التوصل لمجموعة من التوصيات:

1. إعداد وتأهيل المديرين وتنمية مهارات الذكاء العاطفي لديهم من خلال إعداد مجموعة برامج تدريبية تهتم بهذا الجانب. ويمكن أن تستهدف هذه البرامج المديرين في الوزارات الأردنية أو موظفيهم لما للذكاء العاطفي من تأثير في قدرة الأفراد على التعامل مع الآخرين من حولهم وتطوير علاقات فاعلة ومثمرة داخل الوزارات، كما أن امتلاك مهارات الذكاء العاطفي تعزز من الدافعية الداخلية للإنجاز ولتحقيق الأفضل وتحسين الأداء، والتعامل مع المحبطات الذي يصب في مصلحة سير ومخرجات العمل. ويمكن إعداد هذه البرامج بناءً على احتياجات كل وزارة على حدة، كما يمكن التركيز على كفاءة أكثر من أخرى وذلك اعتماداً على القصور الذي ربما يكون لدى المديرين أو الموظفين على حد سواء في احد تلك المهارات.

2. ضرورة توعية المديرين في الوزارات الأردنية بأهمية الذكاء العاطفي لتوجيه السلوك داخل بيئة العمل والمساعدة على حل الصراعات بطريقة فعالة. إن وعي المديرين داخل الوزارات الأردنية بأنفسهم وتمييزهم لمشاعر وعواطف وحاجات الأطراف الأخرى في بيئة العمل وامتلاكهم لمهارة التعاطف وتمتعهم بعلاقات اجتماعية جيدة وإيجابية مع الأطراف الأخرى كل

ذلك يؤدي إلى الحد من حدة الصراعات داخل الوزارة، الذي يؤدي إلى الحفاظ على وقتهم وجهدهم ليستثمر من أجل تحقيق أهداف أخرى.

3. ضرورة تغيير الوزارات الأردنية النظرة السلبية لمفهوم الصراع عن طريق الاجتماعات الدورية والنقاشات المفتوحة والدورات التدريبية، على اعتبار أن حدوث الصراع أمر حتمي لا يمكن تجنبه داخل الوزارات ولكن يجب التعامل معه بفاعلية من خلال إدارة واعية ولتحقيق أهداف إيجابية.

4. ضرورة توعية المديرين في الوزارات الأردنية بفاعلية أسلوب التعاون والتسوية لحل الصراع، وتشجيعهم على إتباع هذين الأسلوبين لحل الصراعات التي يواجهونها في وزاراتهم. كما ويجدر تنبيههم إلى العواقب السلبية التي ربما تؤثر سلباً على سير ومخرجات العمل بالوزارة عند تجنبهم الصراع.

5. إجراء دراسة مماثلة لتشمل الوزارات الأردنية الأخرى التي لم تشملها الدراسة الحالية.

6. إجراء دراسات أخرى تبحث بالذكاء العاطفي وعلاقته بعناصر أخرى مهمة داخـــل البيئـــة التنظيمية، كعلاقته بالأداء التنظيمي أو عملية صنع القرار.

المراجع

1 المراجع العربية:

— أبوبكر، احمد (2004) **التطوير التنظيمي**، القاهرة: دار الفكر العربي.

— أحمد، إبراهيم أحمد، (2001).**الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة**، (ط1).الاسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة.

— البوريني، ربحية دخيل (2006)، **الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في عمان وعلاقته بأدائهم الإداري من وجهة نظر معلميهم**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا: عمان الأردن.

— الجندي، عادل السيد محمد (2002)، **الإدارة والتخطيط التعليمي الاستراتيجي**، ط2. الرياض: مكتبة الرشد.

— جولمان، دانييل، (1995). **الذكاء العاطفي وسبب كونه أكثر أهمية من حاصل الذكاء**، ط2. المملكة العربية السعودية: مكتبة جرير.

— جولمان، دانييل، (2000). **الذكاء العاطفي**. ترجمة ليلى الجبالي، سلسة علم المعرفة: الكويت.

— الحر، نهاية محمد فليح (2008)، **أثر الأنماط القيادية على أساليب إدارة لصراع من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان، الأردن.

— الحنيطي، محمد (1993)، الصراع التنظيمي: أسبابه وطرق إدارته في المؤسسات العامة والخاصة في الأردن، **دراسات**، المجلد 20 (أ)، العدد 1.ص. (30-69).

— الخضر، عثمان (2008)، **الذكاء الوجداني: إعادة صياغة مفهوم الذكاء**، ط2. الكويت: شركة الإبداع الفكري للنشر والتوزيع.

— الشرقاوي ، عبد الباسط عبد المعطي، (1992). الوعي التنموي العربي، ممارسة بحثية بيروت: ومعهد الإنماء العربي.

— الشواورة، ياسين سالم (2006)، **علاقة الذكاء الانفعالي بالعوامل الخمسة الكبرى للشخصية عند طلبة جامعة مؤتة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة: الكرك، الأردن.

—الصيرفي، محمد عبد الفتاح (2008)،**إدارة الصراع**. الاسكندرية: مؤسسة حورس الدولية، سلسلة إصدارات التدريب الاداري.

—الطويل، هاني عبد الرحمن (1998)، **الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي:سلوك الأفراد والجماعات في النظم**، ط2، الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

—العصري، عبد الملك أحمد علي. (2006)، **أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية على وزارة التربية في اليمن**، رسالة ماجستيرغير منشورة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مصر.

—كنعان، مي محمود خلف (2007)، **درجة ممارسة القادة التربويين لاستراتجيات إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظرهم**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك: إربد، الأردن.

—مبيض، مأمون (2003)، **الذكاء العاطفي والصحة العاطفية** ط1. المكتب الإسلامي: بيروت.

—مرسي، محمد منير (2001). **الإدارة التعليمية: أصولها وتطبيقاتها**، القاهرة: دار الكتب.

—المعشر، زياد يوسف (2005)، **الصراع التنظيمي لدى إداريي وزارة الشباب والرياضة في فلسطين**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية: نابلس، فلسطين.

—هلال، محمد عبد الغني حسن (2007)، **مهارات إدارة الازمات: الأزمة بين الوقاية منها والسيطرة عليها**، ط4. القاهرة: مركز تطوير الأداء.

—هلال، محمد عبد الغني حسن (2000)، **مهارات إدارة الصراع التنظيمي**، القاهرة: دار الكتب.

—راشد، سعود، (1994). **الصراع التنظيمي: عوامله وطرق إدارته**، مجلة جامعة الملك سعود : الإقتصاد والإدارة الرياض. م 7.

2 المراجع باللغة الإنجليزية:

— Abuyaghi, Ghassan E. (2005), **Emotional Intelligence As A required Skill for Leaders: Analysinig the relationship between emotional intelligence and styles of leadership in the banking sector in Jordan,** Unpublished Masters Thesis, Amman Arab University for Graduate Studies, Amman, Jordan.

— Aldag, R. J., & Kuzuhara, L. W. (2002). **Organizational Behavior and Management: An Integrated Skills Approach.** Cincinnati, OH: South-Western Thomson Learning.

— Ashkanasy, N. M, & Daus, C.S. (2002) **"**Emotional Intelligence in the Workplace: The New Challenge for Managers"**, Academy of Management Executive,** (16), 76-86.

— Barling, J., Slater،F., and Kelloway, E. (2000) **"**Transformational Leadership and Emotional Intelligence: an Exploratory Study"**, Leadership and Organizational Development Journal**. 21, (3): 157-161. Retrieved January 1،2010، form www.emerald-library.com

— Bar-On, R., Parker, J.D.A. (2000).**The Handbook of Emotional Intelligence: Theory, Development، Assessment، and Application at home، school، and in the workplace**. (pp. 9-38).San Francisco: Jossey-Bass.

— Brewer, N.(2002), "Gender Role, Organizational Status and Conflict Management Styles," **International Journal Of Conflict Management**. (13) 1: 18-94.

— Busso, L. (2005). **"The Relationship Between Emotional Intelligence and Contextual Performance as Influenced by Job Satisfaction and Locus of Control Orientation "**,A Dissertation Alliant International University، San Diego. Retrieved 21، March، 2010 form www.ProQuest.com

— Costantino, Cathy A. & Merchant, Christina Sickles (1995), **Designing Conflict Management Systems: A Guide to Creating Productive and Healthy Organizations**, a Wiley Company (Jossey-Bass Conflict Resolution Series).

— Daft, R. (2001) **Organizational Behavior**. (5th Ed.) Dryden Press. Harcourt College Publishers: USA.

— Dana, Daniel, 2001.**Conflict Resolution: Mediation Tools for Everyday Worklife**.(1st ed.).Mc Graw Hill.

— Douglas، C., Frink, D.D., and Ferris, G.R. (2004) **"**Emotional Intelligence as a Moderator of the Relationship between Conscientiousness and Performance**,"** **Journal of Leadership and Organizational Studies**، 2004, 10 (3): 2-13.

— Falikowski, A. (2002). **Measuring Human Relations**, (3rd Ed.) Pearson Education. Retrieved March3,2010 from: Http://www.pearsoned.ca

— Gambill, Christopher R. (2008). Emotional intelligence and Conflict Management Style Among christian clergy. Doctoral Dissertation, United States: School of Psychology, Capella University .**ProQuest Information and Learning Company**.68 (12). Retrieved Junuary 11, 2010, from : http://gradworks.umi.com/32/90/3290945.html.

— Gardner, H. (2003). **Multiple Intelligences**. Basic books. USA.

— George, J. (2000)، **"**Emotions and Leadership: the role of emotional intelligence", **Human Relations**, 53 (8): 1027-1055. Retrieved January 21, 2010, form www.altavesta.com.

— Godse، Browse، Anand S.; Thingujam، Nutankumar S. (2009). Perceived emotional intelligence and conflict resolution styles among information technology professionals: testing the mediating role of personality، **Singapore Management Review**، Retrieved February 3,2010, form

http://www.thefreelibrary.com/Perceived+emotional+intelligence+and+conflict+resolution+styles+among...-a0215408844

— Goleman, D. (1998), **Working with Emotional Intelligence,** New York: Bantam Books.

— Goleman, D. Boyatzis, Richard& Mckee, Annie. (2002) **Primal Leadership,** United State of America: Harvard Business School Press.

— Gordon, Judith R (1991), **A Diagnostic Approach to Organizational Behavior**. (3rd ed.). Boston: Allyn & Bacon .

— Hanson, E. M. (1996). **Educational Administration and Organizational Behavior**.(4th ed.), Boston: Allyn & Bacon, Inc.

— Hein, S. (2005).**Introduction to Emotional Intelligence**. Retrieved 11, April, 2010 from http://www.work911.com/cgi-bin/links/jump.cgi?ID=6750

— Hellriegel، D.، Slocum، J. W.، & Woodman، R. W. (2001). **Organizational behavior**, (9th ed.). Cincinnati, OH: South-Western Thomson Learning.

— Hunter, J.E. & Hunter, R.F. (1984). Validity & Utility of Alternative Predictors of Job Performance. **Psychological Bulletin**. **96**(1), 72 – 98.

— Johnson, Patsy, E. & Scollay, Susan, J (2001). School_ Based, Decision Making Council, Conflict, Leader Power and Social Influence in The Vertical Team, **Journal of Education Administration**, Vol.39, No.1, pp: 47_66.

— Kelly J., July/August (1970). "Make Conflict Work for You"**, Harvard Business Review**. 48 (4) pp: 505-499

— Lazard. C.E. (1993)، "Four Systems for Emotion Activation: Cognitive and Non-cognitive Process". **Psychological Review,** (100), 68-90**.**

— Lencioni, Patrick, 2009**. Emotional Intelligence** (1st ed.) .San Diego: TalentSmart.

- Malek, M. (2000). **Relationship between emotional intelligence and collaborative conflict resolution styles.** Unpublished Psy.D., United States International University, United States :California.
- Mayer, J., & Salovey, P.(2000). "Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for Intelligence"**, Journal ProQuest International,** 27 (4); 267-298.
- Mayer، J. ،Salovey، P. (1997). **"What is emotional intelligence?" Emotional Development and Emotional Intelligence: Educational Implication**. New York: Basic Books..
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1993). The intelligence of emotional intelligence. **Intelligence**, 17 (4), 433-442.
- McIntyre, Scott, Elmes (1997), **Superior-Subordinate Conflict Management Styles reported by self and other**، Paper presented at the Annual Convention of the American Psychological Association. Retrieved February 15, 2010, form: http://www.eric.ed.gov
- Morrison, Jeanne B.(2005).**The Relationship Between Emotional Intelligence Competencies and Preferred Conflict-handling Styles: a Correlational Analysis of Selected Registered Nurses in Southern Mississippi**. Unpublished Doctoral Dissertation, United States: School of Psychology, Capella University .
- Rahim, M.Afzalur (2001). **Managing Conflict in Organizations**. (3rd Ed), Westport: Greenwood Publishing Group, Inc.
- Robbins S. &Judge,T. (2010), **Organizational Behavior: management: concepts and practice.** Englewood Cliffs, New Jersey :Prentice-Hall.
- Roberts, W.L. (1997). **An Investigation of The Relationship Between Principals Self-Efficacy, Beliefs and Their Methods of International**, Vol. 57, No.6, 1442_A.

— Salovey، P.، Johon D.، Mayer، Susan Lee Goldman، Carolyn Trurvey، and Tibor P. Palfai. (1995). Emotional Attention، Clarity، and Repair: Exploring Emotional Intelligence Using Trait Meta-Mood Scale**. Emotion، Disclosure، and Health. American Psychological Assn.** Washington، D. C.: pp.125-154

— Salovey, P., Bedell، B., Detweiler, J. B., & Mayer, J. D. (1999). Coping intelligently: Emotional intelligence and the coping process. In C. R. Snyder (Ed.), **Coping: The psychology of what works *(***pp. 141-164). New York: Oxford University press.

— Salovey، P.، & Mayer، J.D. (1990) **Emotional Intelligence: Imagination، Cognition، and Personality**،.9 (11) : pp.185-211.

— Salovey, P.& Sluyter, David J., (1997), **Emotional Development and Emotional Intelligence: Educational Implication**, (1st ed). Basic Books.

— Schermerhorn, Jr, Hunt, J.G, & Obsorn, R. N (2003), **Organizational Behavior**، New York: Mc Graw-Hill.

— Sekaran, Uma, (2003)، **Research Methods for Business: A Skill Building Approach, (**4th Ed), John Willey & Sons: New Delhi, India.

— Thi, Lil. (1998), Emotional Intelligence**. Implication for Individual Performance.** 59 (76). pp : 37-47.

— Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (1974). **Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument. Mountain View**, CA: Xicom, a subsidiary of CPP, Inc.

— Thorndike, R. L., & Stein, S. (1937). An evaluation of the attempts to measure social intelligence. **Psychological Bulletin**، *34*، 275-284.

— Todd, H. R. (1992). **Supervision First Line Management**. (5th ed.), Boston: R.R. Donnelley & Sons, Inc.

— Welt, Ellen, S. (2000), “Conflict Management Styles of Middle School Principals Compared to Comprehensive High School Principals,” Doctoral Dissertation, University of Laverne: **Dissertation Abstracts International**، (61) 5, P: 7-17.

— Whetten, D. A., & Cameron، K. S. (2002). **Developing management skills**, (5th Ed.) Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall

— Yongyuan, Banyat, (2005), **"Relationship Between Emotional Intelligence and Conflict Resolution Styles of Secondary Schools Administrators In Thailand"** Retrieved February 11،2010، form: http://dc.oas.psu.ac.th/dcms/files/01456/Abstract.pdf

الملاحق

الملحق (1) الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

إلى المدير /المديرة المحترمين.............

تقوم الباحثة بدراسة حول الذكاء العاطفي وعلاقته بأساليب حل الصراع لدى المديرين والمديرات في الوزارات الأردنية. وللإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها طوّرت الباحثة استبانة مكوّنة من ثلاثة أقسام: الأول يتضمن معلومات عامة، الثاني يتكون من (30) فقرة موزعة على مكونات الذكاء العاطفي، الثالث يتضمن (20) فقرة موزعة على خمسة أساليب لإدارة الصراع.

لذا فإن تعاونك في تعبئة هذه الاستبانة والإجابة عن الأسئلة بكل دقة وموضوعية ستساهم في تحقيق أهداف هذه الدراسة، والوصول إلى نتائج ذات مصداقية، وذات فائدة بإذن الله. علماً بأن إجاباتكم ستحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وفي الختام أود أن أعبّر لكم عن جزيل شكري سلفاً لكريم اهتمامكم في اقتطاع جزء من وقتكم الثمين للإجابة عن هذه الاستبانة، ولدعمكم المتواصل للبحث العلمي.

واقبلوا فائق الاحترام،،،

الباحثة

إيمان الجعفري

- وفيما يلي توضيح لكل من مفهومي (أساليب حل الصراع والذكاء العاطفي):

- **أساليب حل الصراع**: وهي الأساليب والوسائل التي تتبع لمواجهة الصراع ومعالجتــه، وتتكون من مهارات وسلوكيات محددة يستخدمها الفرد لحل الصراع وإدارته، وذلك من خــلال توجيه السلوك إلى بُعدين التعاون والحزم. وهناك خمسة أساليب رئيسية لإدارة الصراع هي:

(أسلوب التنازل، أسلوب التسوية، أسلوب التجنب، أسلوب التعاون، أسلوب التنافس).

- **الذكاء العاطفي**: هو قدرة الفرد على إدراك الانفعــالات بدقــة، و تقييمهــا و إدارتهــا وضبطها وتوجيهها والتعبير عنها، واستشعاره لانفعالات الآخرين ومشاعرهم، وحسن الاستجابة لهذه الانفعالات والمشــاعر، وقــدرة الفــرد علــى اســتخدام وتوظيــف المشــاعر لتحقيــق الأهداف.ويتكون من خمسة أبعاد هي:

(الوعي الذاتي، التعاطف، ضبط الذات، الدافعية، المهارات الاجتماعية).

أولاً: العوامل الديموغرافية (الشخصية) والوظيفية:

الرجاء وضع إشارة (×) بجانب الإجابة المناسبة:

1) الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

2) العمر:

☐ 30 سنة فأقل ☐ 31_40 سنة

☐ 41_50 سنة ☐ 51 سنة فأكثر

3) الحالة الاجتماعية:

☐ متزوج ☐ أعزب

☐ مطلق ☐ أرمل

4) المؤهل العلمي:

☐ دبلوم متوسط فما دون ☐ بكالوريوس

☐ دراسات عليا (دبلوم عالي/ماجستير/دكتوراه)

5) المستوى الوظيفي:

☐ إدارة عليا (أمين عام/مساعد أمين عام/مدير عام)

☐ إدارة وسطى (مدير مديرية/مدير دائرة)

6) سنوات الخبرة العملية في الوزارة:

☐ 5 سنوات فأقل ☐ 6- 10 سنوات

☐ 11 _15 سنة ☐ 16 سنة فأكثر

أولا: استبانة الذكاء العاطفي:-

الفقرات المدرجة أدناه تمثل مكونات الذكاء العاطفي، لذا يرجى وضع إشارة (×) في المربع الذي يمثل وجهة نظرك:

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبدًا
.1	عندما أشعر بالانزعاج والتوتر أعرف تماماً السبب وراء ذلك الشعور					
.2	أعرف ما الأمور التي تغضبني وأسعى إلى تجنبها					
.3	أدرك دوافع سلوكي والحالات المزاجية الخاصة بي التي تدفعني للتصرف بطريق معينة					
.4	أفهم نفسي جيداً، و أعرف حدود إمكاناتي وقدراتي					
.5	أستطيع التعبير عن عواطفي ومشاعري دون الشعور بالحرج والارتباك					
.6	يحب الآخرين التحدث إلي عن أمورهم الخاصة ومشاكلهم لأنني أحسن الإستماع					
.7	أقدر الحالة الإنفعالية للآخرين عند القيام بنقاش معهم					
.8	أراعي مشاعر الآخرين عند اتخاذ قرار يخصهم					
.9	أستطيع فهم الآخرين ومشاعرهم من تعبيرات وجوههم ونبرات أصواتهم حتى حين يحاولون إخفاء تلك المشاعر					
.10	أتعاطف مع الآخرين عندما يواجهون مواقف صعبة					

.11	عندما أفكر في ردود أفعال الآخرين حـــول قضية ما فإنني أحاول وضـــع نفســـي فـــي موقعهم وأنظر من زاويتهم					
.12	أمتلك نظرة إيجابية ومتفائلة للحياة حتى فـــي حال شعوري بالحزن					
.13	أستطيع الفصل بـــين مشـــكلاتي الشخصـــية وواجباتي في العمل					
.14	أستطيع التعرف على مصادر القلق في حياتي وقادرعلى التغلب عليها					
.15	أعترف بأخطائي، واحـــاول ان لا اكررهـــا ثانية					
.16	من السهل علي التكيف والتأقلم في المواقـــف والظروف المختلفة التي اواجهها في مســـيرة حياتي					
.17	احافظ على أدائي تحت الضغوط، فأستطيع الحفاظ على تركيزي وإنتاجيتي.					
.18	عندما أغضب، أستطيع السيطرة على غضبي					
.19	أسعى بشكلٍ دائم لأعطـــاء حيـــاتي معنـــىً وهدف					
.20	أتقبل النقد الموجه لي مهما كانت حدة الانتقاد					
.21	أستفيد من الأخطاء التي أقـــع بهـــا، ومـــن تجارب الآخرين					
.22	أكمل مسيرتي مهما كانت التحـــديات التـــي أواجهها، لأنني على يقين تام بأنني سأنجح					
.23	أهدافي لا تخلو من التحديات ولكنهـــا قابلـــة للتحقيق					

.24	أتحمل مسؤولية قرارتي في الحياة					
.25	ثقتي عالية بنفسي لأني دائـم الرضـا عـن إنجازاتي، ولست بحاجة إلى مدح الآخرين.					
.26	أستطيع تكوين علاقات صداقة مع الآخــرين بسهولة					
.27	يصفني الآخرون بأنني شخص اجتماعي					
.28	لدي القدرة على التأثير في الآخرين واقناعهم					
.29	أقدم يد العون للآخرين وأساعدهم في مختلف الظروف					
.30	أقدر نقاط القوة لدى الموظفين، واكافئهم على انجازاتهم					

ثانياً: استبانة أساليب إدارة الصراع:

الفقرات المدرجة أدناه تمثل أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها المديرين في المستويات الإدارية العليا والوسطى لحل النزاع في بيئة العمل، لذا يرجى وضع إشارة (×) في المربع الذي يمثل وجهة نظرك:

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبدًا
أسلوب التنازل						
1.	مستعد أن أتخلى عن هدفي وأضحي برغباتي في سبيل تحقيق أهداف الأطراف الأخرى					
2.	أتنازل للأطراف الأخرى إذا كان ذلك سيؤدي إلى حل النزاع					
3.	عند مخالفة الآخرين لرأي أبدو متساهل معهم					
4.	أدعم رأي الآخرين بالرغم من تحفظاتي على هذا الرأي إذا كان ذلك سيؤدي إلى حل					
أسلوب التسوية						
5.	أتقبل بعض الخسارة إذا كان ذلك سيؤدي إلى حل النزاع وتحقيق جزء من مطالبي					
6.	أبذل قصارى جهدي لتحقيق مصالح أطراف النزاع ولو بشكل جزئي					
7.	أستخدم أسلوب الأخذ والعطاء للوصول إلى حل وسط					
8.	أحثّ أطراف الصراع على تقديم بعض التنازلات في سبيل الوصول إلى تسوية لحل النزاع					

أسلوب التجنب						
.9	أتحاشى مناقشة الاختلافات في الآراء مع الأطراف الأخرى					
.10	أهمل الخلاف والنزاع على أمل أن يتحسن الوضع من تلقاء نفسه					
.11	أترك مشكلة الصراع للأطراف الأخرى ليجدوا لها حلاً					
.12	أتجنب الوقوع في نزاع مع العاملين في الوزارة ما أمكنني ذلك					
أسلوب التعاون						
.13	أشجع أطراف الصراع على التعاون في تطبيق الأنظمة والقوانين الخاصة بالوزارة التي يؤدي إلى حل الصراع.					
.14	أحاول الوصول إلى حل يرضي ويحقق أهداف جميع الأطراف المتنازعة.					
.15	أطرح المشاكل بشكل علني لحلها من خلال نقاش مفتوح، حيث يشرح كل طرف وجهة نظره.					
.16	أتشارك مع الآخرين المعلومات المهمة التي من شأنها حل الصراع والخلاف الموجود.					
أسلوب التنافس						
.17	أستخدم النفوذ والقوة من أجل حل الصراع القائم مع الأطراف الآخرين بالعمل					
.18	أستخدم العقاب القانوني حتى تتراجع أطراف النزاع عن مواقفها المتشددة					

.19	أسعى لتحقيق أهدافي والوصول لغاياتي بغض النظر عن أهداف الأطراف الأخرى					
.20	أصر على موقفي لإجبار الأطراف الأخــرى على التخلي عن موقفها، وبذلك يكون القــرار					

الملحق (2)

أسماء المحكمين

الأستاذ الدكتور موسى اللوزي/ الجامعة الأردنية

الدكتور محمد الحنيطي/ الجامعة الأردنية

الدكتور ربحي الحسن/ الجامعة الأردنية

الدكتور يحيى ملحم/ جامعة اليرموك

الدكتور عز حطاب/ جامعة عمان العربية

الدكتور عبد الفتاح كراسنة / جامعة اليرموك

الدكتور عبد الناصر نور/ جامعة الشرق الأوسط

السيد حسين المومني / مدير مديرية إدارة المعلومات المالية الحكومية / وزارة المالية

السيدة عاصمة دوغان/ مدير مديرية الخزينة/ وزراة المالية

السيد فارس بطارسة/ مدير مديرية الإدارة/ وزارة المالية

ملحق (3)

نتائج معامل ارتباط بيرسون بين مجالات الذكاء العاطفي وأساليب حل الصراع

الذكاء العاطفي / أساليب حل الصراع		أسلوب التنازل	أسلوب التسوية	أسلوب التجنب	أسلوب التعاون	أسلوب التنافس	الكلي لأساليب حل الصراع
الوعي الذاتي	الارتباط	0.137 −	0.229	0.173 −	0.486	0.256 −	0.021−
	مستوى الدلالة	0.041	0.001	0.010	0.000	0.000	0.760
التعاطف	الارتباط	0.066	0.496	0.037	0.544	0.408 −	0.146
	مستوى الدلالة	0.330	0.000	0.587	0.000	0.000	0.029
ضبط الذات	الارتباط	0.219 −	0.236	0.159 −	0.462	0184 −	0.037−
	مستوى الدلالة	0.001	0.000	0.018	0.000	0.006	0.585
الدافعية	الارتباط	0.252 −	0.280	0.223−	0.385	0.227−	0.141−
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.001	0.000	0.001	0.035
المهارات الاجتماعية	الارتباط	0.020−	0.557	0.023	0.665	0.400−	0.146
	مستوى الدلالة	0.768	0.000	0.734	0.000	0.000	0.029
الكلي للذكاء العاطفي	الارتباط	0.127−	0.475	0.110−	0.661	0.386−	0.139
	مستوى الدلالة	0.058	0.000	0.102	0.000	0.000	0.038

يبيّن الجدول 23. نتائج معامل ارتباط بيرسون بين مجالات الذكاء العاطفي وأساليب حل الصراع، وباستعراض قيم معاملات الارتباط ومستويات الدلالة المرافقة للذكاء العاطفي بكل أسلوب من أساليب حل الصراع نستطيع الإجابة على السؤال الثالث للدراسة: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الذكاء العاطفي لدى المديرين في الوزارات الأردنية وأساليب حل الصراع المتبعة (التنازل، التسوية، التجنب، التعاون، التنافس) داخل تلك الوزارات؟ كما يتبين من النتائج أن أعلى الارتباطات التي كانت دالة إحصائيا كانت بين الذكاء العاطفي وأس لوب التعاون لحل الصراع، إذ بلغت (0.661) بمستوى دلالة (0.000) تلاها بين الذكاء العاطفي وأسلوب التسوية إذ بلغت قيمة العلاقة (0.475) بمستوى دلالة (0.000)، ثم بين الذكاء العاطفي وأسلوب التنافس إذ بلغت قيمة العلاقة (0.386) بمستوى دلالة (0.000)، بينما لم تتم علاقة ذات دلالة احصائية بين الذكاء العاطفي وكل من أسلوب التنازل لحل الصراع (0.127)

وكذلك أسلوب التجنب (0.110)، لأن مستوى الدلالة لأسلوب التنـــازل (0.058) > (0.05)، ومستوى الدلالة لأسلوب التجنب (0.102) > (0.05) .

كما يبيّن الجدول ان العلاقة بين الذكاء العاطفي وأسلوب التسوية وبين الذكاء العاطفي وأسلوب التعاون كانت إيجابية بينما كانت العلاقة بين الذكاء العاطفي وأسلوب التنـــافس علاقـــة ســـلبية وضعيفة. كما بلغت قيمة العلاقة بين الذكاء العاطفي وأساليب حل الصراع ككل (0.139) وهي علاقة إيجابية ضعيفة وهي دالة إحصائيا حيث إنّ مستوى الدلالة المرافق (0.038) ≤ (0.05).

وهذه النتائج تتفق جزئياً مع نتائج (Godse, 2009) فلقد توصلت دراسته إلى أن الذكاء العاطفي يرتبط مع أساليب حل الصراع، حيث إنّه يرتبط إيجابياً مع أسلوب الدمج _والذي يشبه اســـلوب التعاون_ وارتبط سلبياً مع أسلوب التجنب. وربما يعود الاختلاف بالنتـــائج لاخـــتلاف البيئـــة التنظيمية التي أُخذت منها العينة.

كما أتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (Yongyuan, 2005) حيث أنّ دراسته توصـــلت إلى أن العناصر الأربعة للذكاء العاطفي مرتبطة ارتباطًا إيجابياً بأسلوب التعاون لحل لصـــراع، كما توصلت دراسته إلى أن ثلاثة من عناصر الذكاء العاطفي والذكاء العـــاطفي بشـــكل عـــام مرتبطة ارتباطا سلبياً بأسلوب التنافس لحل الصراع.

"Emotional Intelligence and Its Relationship to Conflict Resolution Styles for Managers at Jordanian Ministries"

By

Iman Mohammad Al Jaafari

Supervisor

Dr. Mohammad Al-Hunitie

Abstract

1) This study aimed to examine the emotional intelligence of managers at the Jordanian ministries, along with its relation to the methods of managing organizational conflicts (collaborating, compromising, accommodating, competing, and avoiding) from managers' perspective .The study emphasized on the importance of upper and middle management in directing employees towards such aspects since they are considered as the base in any ministry, as well as the ones who hold the responsibility of resolving such conflicts. The study was conducted in the public sector since the work circumstances and environment are different from those in the private sector.

To achieve the objectives of this study and to answer its questions, the researcher developed a questionnaire which was distributed to a sample of (234) managers, both males and females in various Jordanian ministries. And (223) questionnaires were returned constituting (%94.2) of the total distributed. The appropriate statistical methods were used for analysis of the data and testing the hypotheses of the study.

The study reached the following results:

2) Managers at the Jordanian ministries have high levels of emotional intelligence with an average of (4.08/5), as they use all conflict resolution styles, arranged from the

highest to the lowest average as follows: collaborating, compromising, accommodating, competing, and avoiding.

3) There is a significant statistical relationship between emotional intelligence of managers and their Conflict resolution styles.

4) There is no significant statistical relationship between emotional intelligence of managers and the ‘accommodating and avoiding’ styles of resolving conflicts.

5) There is a significant statistical relationship between emotional intelligence of managers and ‘compromising, collaborating and competing’ conflicts resolution styles.

6) There are significant differences in the relationship between emotional intelligence and conflict resolution styles of managers, which can be attributed to the following demographic factors (gender, age, social status, educational level and job level), while there are no significant differences in the relationship between emotional intelligence and conflict resolution styles attributed to the ‘professional years of experience’.

Based on the results of the study, the following recommendations are presented:

1) Prepare and execute appropriate training programs for managers in order to develop their emotional intelligence skills, and to enhance their awareness of its importance.

2) Create programs to help change any negative concepts the managers hold towards conflict. For example; conducting periodical meetings as well as open discussions and training. This is based on the concept that conflicts are inevitable in the workplace, and must be efficiently and effectively dealt with through insightful management to ensure positive outcomes, encourage the usage of collaborating and compromising conflict resolution styles without turning to the ‘avoiding’ conflict resolution style.

3) Conduct a similar study to include the rest of Jordanian ministries other than those covered by of this study, as well as Conducting other studies to examine the relationship

between emotional intelligence and other important factors in the workplace such as decision-making or job performance.